



**Gualter Henrique  
Vieira de Jesus  
Teixeira**

**Cluster e Supply Chain na definição estratégica da  
indústria do calçado**



**Gualter Henrique  
Vieira de Jesus  
Teixeira**

**Cluster e Supply Chain na definição estratégica da  
indústria do calçado**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Operações, realizada sob a orientação científica do Prof. Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **O júri**

Presidente

Prof. Doutor Jorge de Carvalho Alves  
Professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho  
Professor catedrático do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia  
Professor catedrático da Universidade de Aveiro (Orientador)

## **Agradecimentos**

À minha esposa, Liliana Teixeira, pela sua dedicação, compreensão e carinho, mas também pelo incentivo dado à elaboração desta dissertação.

Ao meu filho, Tiago Teixeira, pelo tempo que ficou privado da convivência com o pai e pelas brincadeiras conjuntas que ficaram por realizar.

Aos meus pais, António Teixeira e Maria Beatriz, pelo seu amor incondicional e por estarem sempre ao meu lado, nos bons e nos maus momentos da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor J. Borges Gouveia, pela dedicação e disponibilidade demonstradas.

## Resumo

A presente dissertação procura demonstrar de que forma a Gestão da Cadeia de Abastecimento e as sinergias obtidas no âmbito do “Cluster”, se podem conjugar na definição estratégica da indústria portuguesa do calçado e consequentemente contribuir para o desenvolvimento sustentado e competitivo das empresas deste sector industrial.

Neste enquadramento foi essencial analisar as determinantes da competitividade, principalmente da competitividade empresarial e numa perspectiva mais específica perceber o posicionamento desta indústria no contexto global e identificar os factores determinantes perante o novo paradigma, flexibilidade, inovação, diferenciação e serviço ao cliente, que se desenvolve na mesma.

Analisar a indústria do calçado nacional hoje, implica perceber o ponto de viragem em que esta se encontra e que leva ao afastamento do tradicional paradigma da estratégia de baixo custo e da produção em massa, passando agora por uma fase de reavaliação à medida que a pressão pela conquista do cliente aumenta, apostando em segmentos de maior valor acrescentado, na retenção da maior franja desse valor, no posicionamento mais próximo do cliente e no desenvolvimento de novas competências ligadas ao domínio dos canais de distribuição e à marca.

É, neste contexto de modernidade e de globalização que se procura identificar de que maneira as novas formas organizacionais baseadas na cooperação, se podem posicionar como fontes de vantagem competitiva nesta indústria.



## **Abstract**

The present dissertation seeks to demonstrate the way Supply Chain Management and the obtained synergy in the scope of cluster can combine in the strategic definition of the portuguese footwear industry and this contribute towards the sustainable and competitive development of this industry.

In this framework it was essential to analyse the determinants of competitiveness, mainly of the managerial competitiveness and, in a more specific approach, to understand its standing-point this industry in the overall context, as well as to identify the determining factors concerning the new paradigm, flexibility, innovation, differentiation, customer service, that develops in the same.

And today's national footwear industry involves understanding the turning point in which it stands and that leads to the removal of the traditional paradigm of the low cost strategy and mass-production. Due to the increasing pressure to win over customers, it is now going through a re-evaluation process, betting on retaining the most of its value, on a closer and more personalized contact with the customer and also on the development of new skills related to the brand and the control of the distribution channels.

It is in this context of modernity and globalisation that one seeks to identify the way the new organisational structures based on cooperation can become sources of competitive advantage in this industry.





## Resumo

A presente dissertação procura demonstrar de que forma a Gestão da Cadeia de Abastecimento e as sinergias obtidas no âmbito do “Cluster”, se podem conjugar na definição estratégica da indústria portuguesa do calçado e consequentemente contribuir para o desenvolvimento sustentado e competitivo das empresas deste sector industrial.

Neste enquadramento foi essencial analisar as determinantes da competitividade, principalmente da competitividade empresarial e numa perspectiva mais específica perceber o posicionamento desta indústria no contexto global e identificar os factores determinantes perante o novo paradigma, flexibilidade, inovação, diferenciação e serviço ao cliente, que se desenvolve na mesma.

Analisar a indústria do calçado nacional hoje, implica perceber o ponto de viragem em que esta se encontra e que leva ao afastamento do tradicional paradigma da estratégia de baixo custo e da produção em massa, passando agora por uma fase de reavaliação à medida que a pressão pela conquista do cliente aumenta, apostando em segmentos de maior valor acrescentado, na retenção da maior franja desse valor, no posicionamento mais próximo do cliente e no desenvolvimento de novas competências ligadas ao domínio dos canais de distribuição e à marca.

É, neste contexto de modernidade e de globalização que se procura identificar de que maneira as novas formas organizacionais baseadas na cooperação, se podem posicionar como fontes de vantagem competitiva nesta indústria.

## **Abstract**

The present dissertation seeks to demonstrate the way Supply Chain Management and the obtained synergy in the scope of cluster can combine in the strategic definition of the portuguese footwear industry and this contribute towards the sustainable and competitive development of this industry.

In this framework it was essential to analyse the determinants of competitiveness, mainly of the managerial competitiveness and, in a more specific approach, to understand its standing-point this industry in the overall context, as well as to identify the determining factors concerning the new paradigm, flexibility, innovation, differentiation, customer service, that develops in the same.

And today's national footwear industry involves understanding the turning point in which it stands and that leads to the removal of the traditional paradigm of the low cost strategy and mass-production. Due to the increasing pressure to win over customers, it is now going through a re-evaluation process, betting on retaining the most of its value, on a closer and more personalized contact with the customer and also on the development of new skills related to the brand and the control of the distribution channels.

It is in this context of modernity and globalisation that one seeks to identify the way the new organisational structures based on cooperation can become sources of competitive advantage in this industry.

# Índice

Índice de Figuras	I
Índice de Tabelas	II
Índice de Gráficos	III
Lista de Abreviaturas	IV
<b>Capítulo 1 – Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 Relevância do tema, objectivos e metodologia utilizada.	1
1.2 Breve descrição da dissertação	3
<b>Capítulo 2 - Breve panorâmica da indústria portuguesa do calçado</b>	<b>4</b>
2.1 Introdução	4
2.2 Características gerais do sector	5
2.2.1 Delimitação e localização	5
2.2.2 Aspectos fundamentais da análise económica do sector	6
2.3 Evolução histórica – Dinâmica e singularidade relevante	9
2.4 A indústria portuguesa no contexto internacional	22
2.5 Tipificação do processo produtivo	22
2.6 Base de conhecimento do sector do calçado	25
2.6.1 As competências do sector e suas consequências	25
2.6.1.1 Competências e base de conhecimentos na tecnologia	25
2.6.1.2 Competências na gestão e organização das empresas	30
2.6.1.3 Competências na área do marketing	32
2.6.1.4 Dinâmica de cooperação técnica e transferência de conhecimentos	33
2.6.2 Intervenções institucionais para o desenvolvimento de competências	34
2.7 A dinâmica de rede do sector do calçado	37
2.7.1 Os principais actores	37
2.7.2 As relações de cooperação no “Cluster”	39
<b>Capítulo 3 – Competitividade – Novos contornos na era global</b>	<b>42</b>
3.1 A procura de competitividade na era global. Factores de competitividade	42
3.1.1 Introdução	42
3.1.2 Conceito de competitividade	44
3.1.3 Competitividade – estágios de desenvolvimento	46
3.1.4 A evolução teórica da concorrência industrial e da competitividade	48
3.1.5 Factores de competitividade na era da globalidade	55
3.2 A estratégia como vector de competitividade	58
3.2.1 Estratégias genéricas de Porter	62
<b>Capítulo 4 – Novas formas organizacionais, Redes de Cooperação, Cluster, Cadeia de Abastecimento (SC)</b>	<b>63</b>
4.1 Introdução	63
4.2 Novas formas organizacionais	64
4.2.1 As Redes de Cooperação	64
4.2.2 O Cluster	66
4.2.3 Cadeia de Abastecimento	72
4.3 A cooperação versus integração vertical	80

<b>Capítulo 5 – O estado actual da indústria portuguesa do calçado e os desafios futuros</b>	84
5.1 O estado actual da indústria do calçado	84
5.2 Análise SWOT do sector do calçado	96
5.3 A indústria do calçado, futuro e os desafios propostos a enfrentar pela indústria portuguesa	97
<b>Capítulo 6 – Modelo estratégico proposto para a indústria do calçado</b>	102
6.1 Introdução	102
6.2 Modelo proposto	103
6.3 Conclusão	111
<b>Capítulo 7- Conclusões</b>	113
7.1 Principais conclusões obtidas	113
7.2 Perspectivas futuras	116
<b>Referências bibliográficas</b>	117
<b>Anexo I</b>	123
<b>Anexo II</b>	129

# Índice de Figuras

Fig. <sup>a</sup> 2.1-Delimitação e Localização do “Cluster” Nacional do Calçado	5
Fig. <sup>a</sup> 2.2-Absentismo na indústria portuguesa	7
Fig. <sup>a</sup> 2.3-Investimento anual da Indústria de Calçado na década de 90	16
Fig. <sup>a</sup> 2.4- Factores Chave de êxito 2000	21
Fig. <sup>a</sup> 2.5-Diferentes opções estratégicas e factores de competitividade	21
Fig. <sup>a</sup> 2.6-Dinâmica de rede do sector	37
Fig. <sup>a</sup> 3.1-Forças Competitivas na indústria	52
Fig. <sup>a</sup> 3.2-A Cadeia de Valor	53
Fig. <sup>a</sup> 3.3-A emergência de novas formas organizacionais	56
Fig. <sup>a</sup> 3.4-A globalização da economia e a consequente desintegração vertical	57
Fig. <sup>a</sup> 3.5-Estratégias genéricas de Porter	62
Fig. <sup>a</sup> 4.1-Determinantes Nacionais e Regionais da Vantagem Competitiva nas indústrias – O “Diamante”	70
Fig. <sup>a</sup> 4.2-Gestão da Cadeia de Abastecimento -SCM	74
Fig. <sup>a</sup> 4.3- Níveis de funcionalidades TIC em SCM	76
Fig. <sup>a</sup> 6.1-Modelo proposto	103
Fig. <sup>a</sup> I.1- Estrutura Organizacional Benetton	122

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Taxa média de crescimento dos principais indicadores no período de 1974 a 1992	12
Tabela 2.2 : Indicadores da indústria portuguesa do calçado no período entre 1974 e 1990	14
Tabela 2.3 – Principais indicadores da indústria nacional do calçado 1990 - 1999	17
Tabela 5.1 – Marcas próprias e seu peso no volume de negócios	86
Tabela 5.2 – Investimento em inovação	92
Tabela 5.3 – Análise SWOT	96
Tabela I.1 – Grau de comprometimento de produtos na estação	125

## Índice de Gráficos

Graf. 2.1-Crescimento da Produção e Exportação de calçado década de 60 em Portugal, Itália e Áustria .	13
Graf.2.2-Crescimento da Produção e Exportação de calçado década de 70 em Portugal, Itália e Áustria .	13
Graf. 2.3-% Exportações Portuguesas de Calçado quantidade/ país ano 1994	14
Graf. 2.4-Indústria de Calçado Nacional quota de mercados nos países : EUA e Canadá	15
Graf.2.5-Peso das Importações na década de 90	18
Graf.2.6-Produção nacional por tipo de calçado	18
Graf.2.7-Comparação custo com pessoal entre diferentes países	19
 Graf. 5.1-Barreiras à criação de marcas próprias	 87

## Lista de Abreviaturas

**APICCAPS** – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos .

**APIC** – Associação dos Industriais do Sector dos Curtumes

**CEE**- Comunidade Economia Europeia

**CLM** – Council of Logistics Management

**CPFR** – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

**CRM** – Customer Relation Management

**CTC** – Centro Tecnológico do Calçado

**DRP** – Distribution resource planning

**ECR**- Efficient Consumer Response

**EFTA**- Associação Europeia de Comercio Livre

**FACAP**- Projecto FACAP, Fábrica de Calçado do Futuro

**FATEC** – Projecto FATEC, Fábrica de Alta Tecnologia para a Fileira do calçado

**I&D** – Investigação e desenvolvimento

**ICEP** – Investimento Comercio e Turismo de Portugal

**IAPMEI**– Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

**JIT** – Just in time

**MRP**- Materials requirements planning

**OCDE** – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

**PEDIP** – Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa

**PME'S** – Pequenas e médias empresas

**POS** – Point of sales

**QR** – Quick Response



**SC** – Supply Chain ou da Cadeia de Abastecimento .

**SCM** – Suplly Chain Management ou Gestão da Cadeia de Abastecimento.

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação

**UE** – União Europeia

# 1. Introdução

## 1.1 Relevância do tema, objectivos e metodologia utilizada

Nos últimos quinze anos um conjunto de acontecimentos de elevada relevância puseram em causa uma grande parte da ordem mundial estabelecida. O colapso da União Soviética e do Leste Europeu, a emergência da China como potência económica, o aparecimento de um bloco comercial mais dinâmico no Este da Ásia, as privatizações estatais, a controvérsia que envolveu a falência de “poderosas” empresas, o constante espectro de guerra, o desentendimento das organizações mundiais no que se refere aos grandes temas e o alargamento da União Europeia são factores que pela sua relevância podem ser destacados como acontecimentos que de certa forma destruíram grande parte da ordem mundial estabelecida. Estas mudanças não só originaram uma onda de novas competências como também permitiram a abertura de novos mercados no Leste da Europa e na Ásia constituídos por milhões de novos potenciais consumidores.

As economias têm-se tornado cada vez mais abertas ao exterior e a globalização dos mercados é cada vez mais uma realidade fomentada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação. Assim, fruto da liberalização dos mercados, muitas empresas que actuavam sobre uma base proteccionista do estado são confrontadas agora com uma nova realidade e com a necessidade de procurar novas formas de actuação se querem sobreviver numa realidade global cada vez mais concorrencial.

A juntar a este cenário, a recessão económica mundial que nos últimos anos se vive e que persiste em manter-se tem implicado que conceitos defendidos como paradigmas do futuro sejam agora alvo de contestação e de certa forma postos em causa, ao mesmo tempo que novas problemáticas são objecto de preocupação, como é o caso da competitividade e da necessidade de ser-se competitivo na senda internacional.

Podia-se efectivamente demonstrar a este nível a relevância do tema em estudo e consequentemente desta dissertação mas, efectivamente, a importância da mesma vai muito para além da preocupação generalizada em redor da problemática da competitividade.

A indústria portuguesa do calçado tem vindo a ser identificada como um sector relevante para a economia portuguesa em diferentes estudos, dentro dos quais se destaca os desenvolvidos por Michael Porter<sup>1</sup> sobre as vantagens competitivas de Portugal. Efectivamente, nestes últimos quinze anos a indústria do calçado tem vindo a assumir um lugar de destaque na economia nacional, sendo uma das actividades que mais tem contribuído positivamente para a balança de pagamentos, devido particularmente à importância das suas exportações, já que 85% da sua produção total destina-se ao mercado externo. Assim, as cerca de 1350 empresas existentes e os 53500 trabalhadores que desta fazem parte produzem anualmente cerca de 110 milhões pares de sapatos<sup>2</sup>, que na sua

---

<sup>1</sup> Ver Michael Porter (1994) *Construir Vantagens Competitivas em Portugal* pp 48 e *Portuguese Cluster Footwear* 2002

<sup>2</sup> Estimativa para 2002, fonte OCDE/Apicaps

maioria têm como destino o mercado externo principalmente o europeu (95% do total de produção exportada ).

Para além de ter de experimentar a recessão económica mundial e um excedente ao nível da capacidade instalada de produção de calçado, esta indústria enfrenta actualmente outras ameaças que podem pôr em causa a sobrevivência de muitas das empresas nacionais existentes, ameaças essas que passam pela concorrência dos países asiáticos e das restantes economias emergentes, pela tendência da liberalização comercial, que terá o seu auge em 2005 e que tem contribuído para o aumento das importações de calçado extra-comunitário na Europa bem como, a perda da posição privilegiada que a indústria portuguesa gozava perante os grandes distribuidores europeus, que tem implicado que estes passem a colocar noutros países as suas encomendas e que se registre uma tendência crescente de deslocalização da produção para países que mantêm vantagens competitivas ao nível dos custos de factores. Este último acontecimento tem sido largamente explorado pelos meios de comunicação social principalmente pelo elevado número de trabalhadores que tem colocado nas fileiras do desemprego. Estas ameaças não podem pela sua relevância ser ignoradas e impõem rápidas e profundas reflexões e enérgicas respostas não deixando que vaticínios em relação ao desaparecimento de muitas das empresas produtoras de calçado nacional se venham a concretizar.

É nesta necessidade de resposta e na importância que esta indústria mantém no seio da economia nacional que assenta a relevância do tema em estudo e desta dissertação. No entanto, há que salientar que se pode ainda focar a importância desta dissertação noutra perspectiva que se traduz na introdução nesta indústria e no seu desenvolvimento estratégico do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM)<sup>3</sup>, encarado em muitas empresas de diferentes sectores como uma fonte de criação de vantagens competitivas.

Esta dissertação e o desenvolvimento da mesma assenta essencialmente em dois objectivos, um está directamente relacionado com a posição competitiva da indústria portuguesa do calçado e visa essencialmente identificar os factores de competitividade determinantes nesta indústria e quais as competências que devem ser criadas e fomentadas no seio desta.

O outro, visa perceber de que forma é que a introdução da Gestão da Cadeia de Abastecimento nas empresas produtoras de calçado pode contribuir para o aumento da competitividade destas e consequentemente da indústria de calçado nacional.

Perante tais objectivos foi definido como sendo essencial responder a duas questões ao longo desta dissertação:

- 1) Será que a indústria de calçado domina actualmente todas as competências essenciais para enfrentar um novo paradigma que se desenha no seio desta? Quais as competências essenciais?
- 2) De que forma a Gestão da Cadeia de Abastecimento pode contribuir para a competitividade das empresas nacionais produtoras de calçado e consequentemente para a competitividade desta indústria?

A procura de respostas e o consequente desenvolvimento desta dissertação tiveram por base uma investigação ou estudo exploratório, recorrendo-se a diferentes fontes bibliográficas, entrevistas e seminários para criar a base científica que sustenta as conclusões e respostas que foram obtidas e identificadas no decorrer deste estudo.

---

<sup>3</sup> Gestão da Cadeia de Abastecimento ou em inglês *Supply chain Management* é abordado no capítulo 4

*“... A investigação exploratória tem como objectivo o aprimoramento de ideias ou da descoberta das intuições. Seu planeamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao facto estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão...”*

## 1.2 Breve descrição da dissertação

Para melhor compreensão da presente dissertação e do tema abordado decidiu-se organizar e dividir a mesma em sete capítulos, contando com esta introdução onde desde logo se identificam as inquietações ou as problemáticas a estudar, os objectivos a atingir, bem como, a relevância do tema e a metodologia utilizada no estudo do mesmo. Para além destes aspectos, dá-se também a conhecer a forma como a dissertação se encontra organizada.

No capítulo dois apresenta-se uma panorâmica da indústria do calçado que passa, não só pela evolução histórica desta, como também pela perspectiva actual onde se procurou posicioná-la no contexto internacional. A identificação da rede de competências desta, os actores que a constituem e as inter-relações existentes entre estes, são também aspectos abordados ao longo deste capítulo.

No capítulo três e quatro procurou-se enquadrar todos os aspectos e conceitos teóricos, que serviram de base ao desenvolvimento do estudo efectuado e que permitiram de certa forma conceber, analisar, justificar e mesmo propor caminhos para estudar o problema inicialmente proposto.

Com efeito, no capítulo três abordou-se o conceito de competitividade, as suas problemáticas e complexidade. Enquanto no quarto capítulo apresentam-se três novas formas organizacionais, Redes de cooperação, “Cluster”, Cadeia de Abastecimento (SC), analisando e estudando o conceito de cooperação e integração como também, a importância de cada um destes no contexto actual.

No capítulo cinco dando continuidade à abordagem desenvolvida no capítulo dois sobre a indústria portuguesa do calçado, efectuou-se uma avaliação do estado actual desta indústria, identificando os pontos críticos da mesma. Numa segunda parte deste capítulo perspectivou-se o seu futuro, os desafios a enfrentar, os factores de competitividade determinantes e as competências que são necessárias desenvolver para responder a tais desafios. Esta análise foi relevante e serviu de base para o desenvolvimento do sexto capítulo. Neste, através do desenvolvimento do modelo proposto procurou-se perceber de que forma se enquadra a Gestão da Cadeia de Abastecimento com as necessidades desta indústria e com os eixos estratégicos determinantes para o futuro da mesma. Procurou-se ainda justificar como este conceito pode efectivamente ser parte integrante da definição estratégica da indústria portuguesa do calçado.

No último capítulo desta dissertação apresentam-se as conclusões que permitem testar a veracidade das hipóteses inicialmente formuladas e responder às questões que deram origem a este estudo. Formulam-se ainda, neste capítulo, algumas perspectivas futuras de estudo, deixando desta forma uma porta aberta a outros investigadores para abordarem e aprofundarem a indústria do calçado e a sua competitividade bem como, a Gestão da Cadeia de Abastecimento.

## 2. Breve panorâmica da indústria portuguesa do calçado

### 2.1 Introdução

A indústria portuguesa do calçado tem demonstrado possuir capacidade e vitalidade para enfrentar os diferentes desafios impostos pelos mercados de hoje, cada vez mais concorrenciais e globais, onde coexistem consumidores cada vez mais exigentes, que por si só têm provocado uma redução clara do ciclo de vida dos produtos e a consequente necessidade das empresas se preocuparem com estes, com os seus desejos e opções, melhorando o nível de serviço que lhes é prestado.

Esta indústria de cariz tradicional apoiada por mão-de-obra intensiva e de baixo custo salarial tem vindo claramente a transformar-se nas últimas duas décadas, apresentando-se hoje, com uma forte dinâmica exportadora, um forte crescimento em termos internacionais, com elevados níveis de produção nos vários segmentos do calçado de couro, onde os produtos se têm notabilizado e elevado esforço de modernização. Este cenário permite afirmar que esta indústria tem-se demonstrado como uma das mais empreendedoras da economia portuguesa, ao mesmo tempo que se tem constatado o seu contributo positivo para a nossa balança de pagamentos devido particularmente à importância das exportações.

Este enquadramento bastante positivo, não indica de todo que se tenha encontrado o caminho para o sucesso, já que o futuro se apresenta totalmente imprevisível, exigindo claras e profundas reflexões bem como, rápidas e enérgicas respostas.

A recessão económica global que se enfrenta actualmente e que deixará de todo as suas marcas positivas e negativas, o excesso de capacidade global na produção de calçado instalada, os países emergentes que procuram melhorar a qualidade em detrimento da subida dos custos que têm de enfrentar, entre outros factores de índole mais geral, como o envelhecimento da população europeia, a inquietação quanto ao consumo per-capita de calçado e a sua tendência, não podem de todo, pela sua relevância, ser ignorados nem se pode esperar passivamente que se concretizem os vaticínios de alguns especialistas<sup>1</sup> internacionais que afirmam que das cerca de 1500 empresas existentes hoje em Portugal só 500 existirão em 2008.

Este cenário justifica e impõe a necessidade de novas reflexões em redor desta indústria, da sua herança histórica e do longo caminho percorrido, da sua realidade de hoje, das opções estratégicas a tomar perante os desafios futuros como também dos factores de competitividade que se posicionaram como determinantes na construção de um futuro de sucesso para as empresas nacionais de produção de calçado .

---

<sup>1</sup> como exemplo pode-se destacar Lattaway, Philips consultor internacional de calçado e editor da revista "world Footwear" .( Ver Revista Sapato n.º 32 pp 26-27)

## 2.2 Características gerais do sector

### 2.2.1 Delimitação e localização

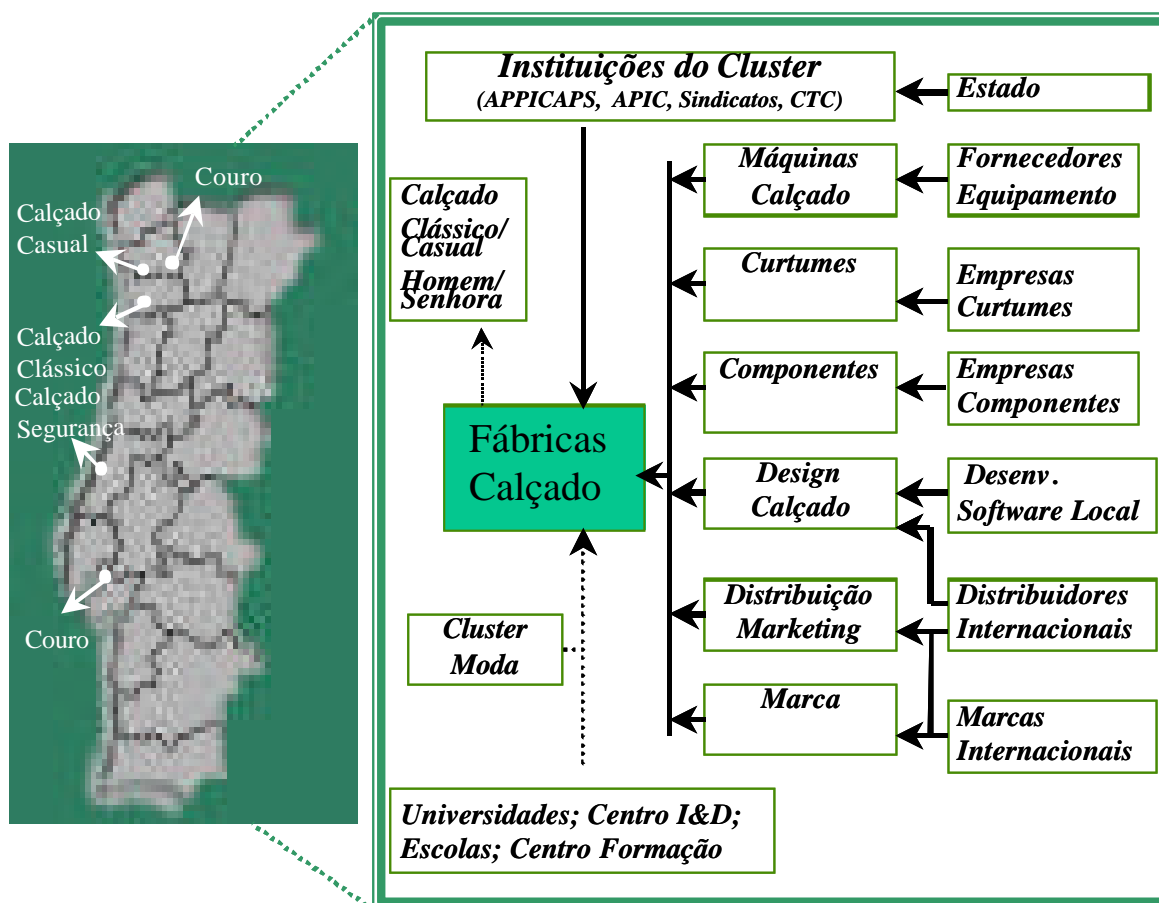


Fig.ª 2.1 – Delimitação e localização do “Cluster” nacional do calçado

Fonte: Adaptado-Michael Porter, 2002

O objecto de análise neste capítulo será efectivamente a indústria portuguesa de calçado. Para tal não se limitará a atenção unicamente em todas as empresas que fazem da produção de calçado a sua actividade principal, mas estudar-se-á a mesma numa perspectiva mais ampla.

Neste sentido, levar-se-á em conta a influência de todas as entidades, empresas ou outro tipo de organizações que produzam materiais ou serviços que directa ou indirectamente afectem a actividade das empresas de calçado, produtores de peles, produtores componentes para calçado, centros tecnológicos, agentes e distribuidores comerciais, entidades de formação, entidade governamentais serão, pois, levados em conta.

O sector do calçado situa-se fundamentalmente nos concelhos de S. João da Madeira, Santa Maria da Feira e Felgueiras (situados em torno das cidades do Porto, Guimarães e Aveiro).

A localização desta indústria deve-se à forte implementação da actividade numa fase pré-industrial, mais tarde intensificada por um surto de mecanização já nos meados deste século.

Não se pode de todo deixar de realçar o desenvolvimento de um polo de concentração de empresas produtoras de calçado para o segmento de segurança, ou seja, para fins militares e profissionais, no concelho de Alcobaça mais precisamente na zona da Benedita.

Apesar de se começar a assistir a uma tendência de deslocalização desta indústria para outras zonas do país, principalmente pela crescente escassez de mão-de-obra registada nos centros referidos, esta não põem de todo em causa a evidente concentração das empresas de calçado nesses concelhos.

No que se refere às indústrias complementares realça-se que enquanto se nota uma realocação progressiva das sedes das empresas produtoras de equipamento para calçado de Lisboa para São João da Madeira na procura de uma relação mais próxima com os seus clientes, os produtores de peles portugueses mantêm a sua concentração 300 Km a sul da zona de implementação do calçado, distância suficiente para que a coordenação seja difícil e para que seja compensatório ou, no mínimo equivalente, aos produtores de calçado importarem as peles por exemplo do país vizinho, Espanha, com boas condições de aquisição e transporte.

Relativamente aos fabricantes de componentes, são uma constelação de pequenas fábricas, muitas vezes não mais que oficinas dependentes da indústria do calçado disseminadas por toda a região onde esta se insere, que fabricam solas, atacadores, aplicações de metal, ilhós, palmilhas e todo um conjunto de peças variáveis de acordo com os modelos concebidos.

De igual modo, a indústria em análise é um grande cliente dos fabricantes de caixas de cartão fruto das necessidades desta ao nível embalagem do produto.

### **2.2.2 Aspectos fundamentais da análise económica do sector.**

Segundo estimativa da APICCAPS cerca de 1350 empresas dedicam-se a produção de calçado em Portugal e empregam no seu conjunto cerca de 53.500 trabalhadores. É de salientar no entanto que o número de empresas e de trabalhadores tem vindo a sofrer uma quebra nos últimos anos.

Apesar da concentração geográfica registada predomina uma estrutura atomizada onde prolifera uma elevada fragmentação na estrutura da oferta, já que as micro e pequenas empresas com menos de 50 trabalhadores representam mais de 80% do total das estruturas empresariais existentes. No entanto a dimensão média das empresas portuguesas de calçado é superior à europeia (de 20 trabalhadores), cifrando-se acima dos 30 trabalhadores, devido ao recurso intensivo de mão-de-obra.

As empresas de maior dimensão são as que possuem vocação para exportação directa, ou que são multinacionais (podendo nesses casos ter mais de 200 trabalhadores).

Nos distritos de Porto e Braga, as empresas são normalmente de maior dimensão, bem apetrechadas tecnologicamente, fabricando um produto do tipo informal ou séries de relativa dimensão, destinadas ao mercado externo. No distrito de Aveiro predominam as empresas de menor dimensão e com estrutura produtiva mais intensiva em mão-de-obra.

Cabe no entanto mencionar que existe um certo grau de especialização geográfica, de modo que as estruturas empresariais localizadas nos distritos do Porto e Aveiro estão na sua maioria orientadas para uma oferta de qualidade e preço elevado, enquanto as empresas do distrito de Braga estão mais centradas em linha masculina de gama média e média baixa. Apesar da maioria dos detentores de capital das empresas serem de nacionalidade

portuguesa, há que destacar a presença de filiais de operadores internacionais no território nacional.

Ao nível de recursos humanos tem-se vindo a registar uma melhoria no que se refere à qualidade dos mesmos, que se traduz num claro aumento do nível de escolaridade dos trabalhadores. No entanto, apesar de se sentir no conjunto desta numerosa mão-de-obra alguma progressão significativa ao nível de quadros superiores, médios e chefias como também de profissões qualificadas e semi-qualificadas a mesma, ainda é diminuta e muitas vezes insuficiente para dar resposta às necessidades desta indústria e da sua competência tecnológica, não se pode contudo afirmar que não existe um esforço significativo para inverter tal cenário, para tal basta ter em conta que nos últimos doze anos o peso das profissões não qualificadas diminuiu cerca de 27%.

Foi de certa forma a implementação das melhorias tecnológicas que se assistiu nos últimos tempos nesta indústria que pressionou a necessidade de formação e actualização dos recursos humanos ao nível das competências técnicas, profissionais e comportamentais.

Contudo, apesar destas melhorias bem como do aumento do nível salarial, destaca-se a elevada percentagem de recursos de qualificação muito baixa na estrutura de recursos humanos do sector e o baixíssimo nível salarial médio praticado (o segundo mais baixo dos sectores de actividade da economia nacional) que por si só desencoraja a procura de emprego nesta indústria ao mesmo tempo que cria escassez de mão-de-obra.

Com a escassez de mão-de-obra registada, com o baixo nível de qualificação dos assalariados e com os baixos salários auferidos estão criadas as condições para o elevado absentismo registado nesta indústria 14%. Esta percentagem traduz-se, nos dias de hoje, na falta de 7500 trabalhadores diariamente aos seus postos de trabalho.



Fig.ª 2.2 – Absentismo na indústria portuguesa

Fonte: Jornal Expresso Fev. 2003

Não se pode contudo deixar de realçar o esforço que tem vindo a realizar-se ao nível de formação neste sector, nem tão pouco deixar de referir que o nosso país conta desde 1965 com um Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado (CeNTRO) que goza de elevado reconhecimento, assente no facto de por exemplo, a multinacional Clarks preparar desde 1998 técnicos ingleses na área de modelação no referido centro. Este facto é bastante determinante se se tiver em conta que a referida empresa já despediu nas suas filiais em Portugal mil trabalhadores em dois anos e desenvolveu também um processo de



deslocalização das referidas filiais para países onde os custos de produção são claramente mais baixos.

A produtividade apresenta-se como a pedra no sapato deste sector, no entanto este legado não se circunscreve unicamente ao calçado, o problema prolifera por todos os sectores da economia portuguesa posicionando-se como um dos défices estruturais que impede as empresas nacionais de se afirmarem na senda internacional. Há, no entanto alguns sectores da economia nacional que têm convergido de forma mais acelerada com a média europeia, desses destaca-se o sector do calçado, que em apenas nove anos convergiu 23 pontos percentuais com a média comunitária.

A produtividade deste sector é ainda de 53,5% da média comunitária contrastando efectivamente com os 30,5% do ano de 1991.

No período em causa, apenas três sectores obtiveram melhor comportamento que o calçado, apresentando evoluções significativas. A indústria automóvel que cresceu 42,5% para 67,2% da média comunitária, a indústria da pasta do papel que cresceu dos 36,7% para os 87,9% e o sector da electricidade, gás e água que representam 84,8% da média dos quinze.

À que realçar como facto positivo que indústria nacional de calçado está a ganhar terreno as suas congéneres europeias. Neste período só a Alemanha teve um comportamento superior passando dos 86,8% da média comunitária para 136,8% enquanto que países concorrentes como a Itália e a Espanha apresentaram quebras de 9,9% e 17,2% respectivamente, no entanto a produtividade destes países continua a ser superior à nossa (77,3% para a Espanha e 105,2% na Itália).

Nos próximos anos, será de todo importante este aspecto na medida em que a Europa passará a conjugar 25 dialectos e dinâmicas distintas.

Com uma forte propensão para a exportação (mais de 85% da produção) e com uma elevada concentração na Europa como mercados de destino, não é de todo surpresa afirmar-se que se registou nestes últimos anos uma quebra no volume de negócios no seio desta indústria perspectivando a APICCAPS, para o ano de 2003 uma quebra na ordem dos 15%. Segundo a mesma fonte esta desaceleração tem como principal origem o comportamento das multinacionais com filiais em Portugal e diferentes processos de deslocalização que muitas têm vindo a realizar, já que as empresas de capitais exclusivamente nacionais tem resistido a esta conjuntura desfavorável e negativa.

A especialização em calçado de couro (a mais elevada da União Europeia) e a excessiva concentração nos mercados comunitários caracterizam efectivamente a indústria nacional de calçado.

O novo enquadramento mundial, onde a tendência para a liberalização é uma realidade que terá o seu auge no decorrer do ano de 2005 e o facto de a Europa ter aumentado nos últimos tempos as importações de calçado de países extra-comunitários demonstra uma certa debilidade no cenário descrito, impondo-se como imperativo à indústria nacional a conquista de novos mercados, conquista essa que tem sido lenta e rodeada de dificuldades.

O mercado Americano é um claro exemplo dessa realidade, apesar deste se apresentar como um mercado de elevado potencial, fruto do número de consumidores que alberga e do facto de 97% dos pares de sapatos comercializados no mesmo serem importados, a indústria nacional de calçado não tem de todo conseguido conquistá-lo, muito pelo facto do grosso dos americanos terem como preferência o calçado desportivo preterindo claramente o couro em favor dos materiais sintéticos. Para um país como Portugal, com uma elevada especialização em calçado de couro, resta unicamente a

procura de ganhos de quota de mercado através dos sapatos de couro de senhora de gama alta explorando-se assim, um reduzido nicho deste imenso mercado.

Estas dificuldades em penetrar em novos mercados e o facto do nosso país não se apresentar como destino de processos de deslocalização da produção, que por si só põe por terra qualquer aposta em estratégias de baixo custo salarial, não inviabiliza que no futuro a indústria nacional apresente uma posição de destaque em mercados como o Europeu já que a evolução tecnológica de algumas empresas portuguesas, o grau de flexibilidade que a produção nacional apresenta hoje, a possibilidade de responder eficientemente a pequenas encomendas e a proliferação do conceito de resposta rápida perfilam-se como características essenciais para conquistar esses mercados. Assim, pode-se afirmar que Portugal mostra-se melhor preparado que a maioria dos países europeus para enfrentar, no futuro, o mercado Europeu.

No entanto, um longo caminho terá de ser percorrido na continua procura do sucesso por parte da indústria portuguesa de calçado que se concentra hoje em actividades de menor valor acrescentado, mantém ainda o custo de mão-de-obra como vantagem competitiva, apresenta um défice ao nível do design e da diversificação em comparação com os seus concorrentes directos Espanha e Itália o que dificulta a actuação em segmentos de mercado de média e alta gama, não domina o circuitos de comercialização, estando distanciada do consumidor final e apresenta uma estrutura fragmentada que não permite encontrar unidades empresarias fortes e com dimensão suficiente para consolidarem e dinamizarem marcas de cariz internacional.

## **2.3 Evolução histórica - Dinâmica recente e singularidade relevante**

A indústria portuguesa percorreu em cerca de três décadas um caminho que colocou o país como um dos dez maiores exportadores em termos mundiais e um dos maiores a nível europeu. Com cerca de 1350 empresas, 53,5 mil postos de trabalho e uma produção na casa dos 110 milhões de pares de sapatos destinados em mais de 85% ao mercado externo, afirmou-se claramente no domínio internacional evidenciando também neste período um elevado crescimento.

A importância desta herança, que ainda hoje se reflecte nesta indústria, as opções estratégicas que ao longo dos tempos foram definidas e concretizadas bem como, os factores de competitividade que foram sendo eleitos como motores de desenvolvimento da indústria e do sector, poderão perfilar-se como excelente fonte de conhecimento para compreender não só a realidade existente, como também a forma de actuação no futuro, por isso propõe-se uma breve análise sobre os diferentes períodos vividos por esta indústria.

O seu trajecto não foi linear, no entanto, muitas das características latentes nesta são herança de um caminho já percorrido que deve ser analisado e estudado pois é essencial para compreender o que é hoje a indústria de calçado portuguesa, como se posiciona no mercado e quais os factores de competitividade que a movimentam.

### **- Dos primórdios á década de 60**

A indústria portuguesa do calçado apresentava-se inicialmente vocacionada para os mercados nacionais e das ex-colónias, que se caracterizavam por um baixo nível de exigência. Esta indústria seguia assim, claramente, as opções de política económica impostas pelo regime que comandava na altura os destinos do país. Este, procurava desenvolver o mesmo numa óptica de economia fechada e sobre uma base de protecção sustentada por mecanismos que impediam processos de concorrência encarados com uma atitude geral de desconfiança.

Nesta indústria o recurso intensivo a uma mão-de-obra pouco qualificada e de baixo custo (que não desapareceu totalmente) generalizava-se claramente, circunscrevendo-se a um conjunto restrito de tarefas a exigência de mão-de-obra qualificada. A par desta realidade, o parque industrial apresentava-se tradicionalmente pouco, ou nada avançado, predominando a simplicidade tecnológica e ausência de economias de escala. Os níveis de produtividade proliferavam cronicamente baixos, legado que ainda hoje pesa em muitas empresas.

As características apresentadas explicavam a estrutura empresarial atomizada e do tipo artesanal registada. A concentração geográfica e a facilidade de entrada e saída de empresas, favorece também a tendência registada de uma parte dos assalariados desta indústria estabelecerem-se por conta própria em fase de expansão, do mesmo modo que cessavam actividade no momento de retracção. Por isso as áreas tradicionalmente produtoras viam aumentar o número de empresas artesanais e a oferta era elástica.

### **- Década de 60**

No início da década de 60, já se perfilava o segmento de couro como o mais importante do sector, destacando-se por:

- ? Representar 85% da produção total de calçado em Portugal;
- ? Satisfazer cerca de 70% da procura interna;
- ? Satisfazer 99,6% do consumo interno do calçado de couro;
- ? Contribuir 90% para as exportações portuguesa de calçado;

A indústria portuguesa do calçado comparativamente com a totalidade dos sectores produtivos, representava cerca de 3,5% das exportações, apresentava um valor acrescentado por activo que era equivalente a 55% da média da indústria transformadora e um investimento bruto na casa dos 14% do seu valor acrescentado, atingindo assim metade do valor registado na indústria transformadora que era cerca de 30%.

A dimensão média de estabelecimento encontrava-se quase nivelada com a média da indústria transformadora, quando era avaliada em termos de números de trabalhadores, predominavam empresas com dimensão inferior a 20 colaboradores, encontrando-se cerca de 26% no limiar de eficiência (30 trabalhadores).

Mas em termos de valor acrescentado não existia qualquer índice de nivelamento já que esta indústria atingia um valor inferior em cerca de 47% em relação a média da restante indústria transformadora.

Na década de 60 assiste-se a uma inversão na política económico-social do país, pois o modelo de substituição das importações até então implementado encontrava-se bloqueado pelo investimento reduzido, pelas dificuldades de implantação de novas

indústrias, pelo desemprego e sub-emprego crescente e por um mercado interno cada vez mais exíguo, fruto do fraco poder de compra dos trabalhadores. Este modelo traduziu-se assim numa estagnação das forças produtivas e numa cristalização das relações sociais.

A nova estratégia iria assentar na internacionalização com duas trajetórias claras:

- O desenvolvimento de relações com as províncias ultramarinas, tendente a eventual formação de um espaço económico que correspondesse ao que era então o espaço político português.
- A participação directa nos movimentos de integração económica europeia, tornando-se membro da Associação Europeia de Comercio Livre (EFTA), encarada como um “mal necessário” que protege-se a economia portuguesa do isolamento perante as economias com quem mantinha maiores relações comerciais nomeadamente a economia da Grã-Bretanha.

A adesão à EFTA cria o caminho para retirar partido de grandes benefícios comerciais pelo acesso aos mercados externos e pela entrada de capitais estrangeiros em Portugal. Esta adesão favoreceu especialmente as indústrias novas consideradas como preferenciais (exemplo electrónica, óptica), bem como as indústrias tradicionais onde predominava a mão-de-obra intensiva, as baixas remunerações e baixo valor de equipamento, já que se respeitou a especialização da economia portuguesa nos sectores em que era possível obter maiores vantagens e na qual se enquadrava a indústria em estudo.

A indústria do calçado é assim, o resultado de baixos salários tradicionalmente pagos em Portugal e da abertura de trocas comerciais com a Europa do Norte por via de adesão à EFTA, e mais tarde do acordo comercial realizado com a CEE (1972).

Desde 1960 que distribuidores estrangeiros, agentes e empresas líderes europeias atraídas por uma produção intensiva em mão-de-obra, baixo custo salarial, e pela facilidade de controlo ao nível de acesso e logística fruto da proximidade geográfica vêm a Portugal à procura da produção de baixo custo.

Estes operadores traziam consigo os seus próprios modelos desenvolvidos, facilitando de certa forma o caminho aos fabricantes portugueses, que se confrontavam unicamente com a variável preço para angariar boas encomendas. Este processo, bastante atractivo, implicou que muitos fabricantes portugueses assumissem unicamente o papel de simples subcontratados, abandonando claramente todas as tentativas ao nível de marketing e mesmo em alturas de menor procura a limitarem-se unicamente a ir ao encontro destes operadores em feiras internacionais. Esta característica foi de certa forma acompanhando a evolução histórica desta indústria.

Poder-se-á no entanto afirmar que foi notória a resposta da indústria às oportunidades decorrentes do desarmamento aduaneiro, facilmente justificada pela rápida conquista de posição em mercados como o britânico, suíço, dinamarquês e pelo facto de  $\frac{3}{4}$  do total de pares sapatos exportados (69% em valor) terem como destino o conjunto de países que constituíam a Associação Europeia de Comercio Livre (EFTA).

### **- Década de 70**

Com o acordo comercial assinado CEE em 1972, conquistou-se a possibilidade de obter ganhos de quota de mercado nos países fundadores da comunidade, permitindo que a quota dos seis países da CEE representasse um maior peso nas exportações Portuguesas de calçado passando-se dos 4% em 1972 para cerca de 33% em 1981, não deixando no

entanto de consolidar-se a posição ao nível dos países da EFTA. Todavia a penetração nos mercados externos continuava a ser reduzida quando confrontada com a dimensão destes, 1% no caso da CEE e 3% no caso da EFTA.

No entanto, não se pode deixar de realçar que o mesmo foi conseguido com base na manutenção de baixos salários, produção intensiva em mão-de-obra e política cambial baseada na desvalorização do escudo (posta em prática a partir de 1978), mantendo-se também os níveis de produtividade baixos.

A pressão proveniente do aumento da procura provocada essencialmente pela intensificação das exportações registadas bem como, os fracos níveis de produtividade, pressionaram um olhar mais atento para o parque industrial existente e para a racionalização da produção. Esta atenção resultou no aumento significativo do investimento canalizado na sua maioria para a substituição de equipamentos, racionalização da produção e instalação de novas unidades.

A década de 70 poderá ser designada como a década da industrialização da indústria portuguesa de calçado.

O investimento anual realizado por esta indústria passou assim dos 120 mil contos em 1974 para os 984 mil em 1984, tendo o indicador FBCF a preços correntes crescido a uma taxa média de 31% no período que medeia 1974 a 1992.

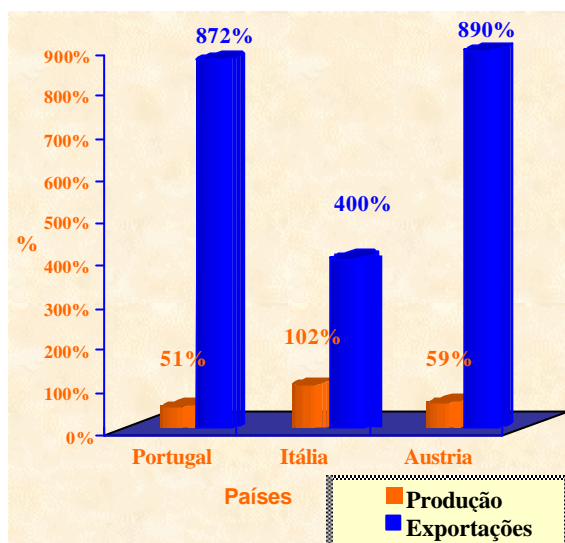
O resultado destes investimentos é notório quando analisados os valores obtidos por alguns indicadores neste período.

<b><i>Indústria</i></b>	<b><i>Tx Med. Cresc.</i></b>
<b>Valor Bruto Produção (VBP)</b>	<b>30%</b>
<b>Rentabilidade</b>	<b>2,2%</b>
<b>Valor Acrescentado Bruto (VAB)</b>	<b>29%</b>

**Tabela 2.1** : Taxa média de crescimento dos principais indicadores económicos no período de 1974 a 1992

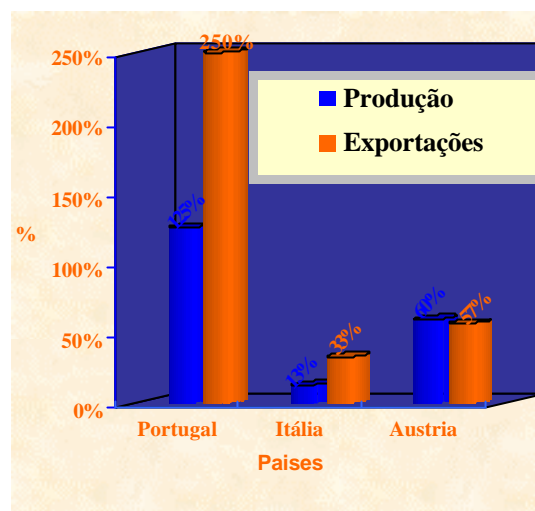
**Fonte:** Dados APICCAPS

As décadas de 60 e 70 marcaram assim dois períodos de grande vitalidade da indústria de calçado portuguesa ao nível de produção e exportações só igualada pela indústria Italiana e Austríaca, conferindo uma posição singular no quadro da OCDE.



**Gráf. 2.1 :** Crescimento da Produção e Exportação de calçado década 60 em Portugal, Itália e Áustria

**Fonte:** Dados OCDE/APICCAPS



**Gráf. 2.2 :** Crescimento da Produção e Exportação de calçado década 70 em Portugal, Itália e Áustria

**Fonte:** Dados OCDE/APICCAPS

Acompanhando de perto o grupo de países já citados e demonstrando também um crescimento singular encontrava-se a Espanha que nos anos 60 viu a sua produção crescer em 145% enquanto as suas exportações aumentavam cerca de 30 vezes, não conseguindo, no entanto, manter este ritmo de crescimento no período seguinte assistindo-se desde logo a um claro abrandamento da produção e mesmo a uma quebra das exportações.

Numa análise mais atenta aos valores registados pelos indicadores apresentados em cada um destes países, denota-se que a indústria portuguesa foi a mais dinâmica ao longo da década de setenta em contraste com as restantes que se expandiram sobretudo na década de sessenta.

A indústria portuguesa de calçado tornou-se uma das mais dinâmicas tanto em termos de produção como em termos de exportações.

### - Década de 80

O dinamismo continua a marcar a década de 80 que se apresenta como a época de internacionalização do sector, à semelhança da década anterior que coincidiu com o período de industrialização deste.

Em consequência deste dinamismo constata-se que os factores de impedimento da produção se alteraram. Enquanto na segunda metade da década de 70 era dada maior relevância ao equipamento, às instalações e às matérias-primas respectivamente neste período, passa-se a eleger a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a insuficiência de instalações e o financiamento como factores de impedimento da produção.

À medida que o sector investia em equipamento, ganhou crescente relevo, primeiro a inadequação da mão-de-obra disponível para a execução de tarefas associadas a uma fase superior do processo produtivo, depois a insuficiência de instalações existentes para um correcto lay-out e uma organização racional de trabalho, e por fim, a insuficiência de capitais próprios para responder ao desafio do investimento e da procura, típico de um sector onde prevalece o domínio das pequenas empresas familiar.

O investimento mantém valores bastante significativos neste período à semelhança do que já era timbre nos períodos anteriores, tendo o investimento real crescido a uma taxa média anual de 8%. O rácio investimento sobre o valor da produção, indica que desde 1980, as empresas de calçado investiram sempre num nível superior a 4,6%, acompanhando o nível de investimento da própria indústria transformadora e ultrapassando-o inclusivamente entre 1984 e 1986.

Apesar de se manterem os níveis elevados de investimento em consonância com os valores já anteriormente registados, é a internacionalização que se impõe como característica definidora da época, registando-se um aumento contínuo e significativo das exportações que cresceram a uma taxa média de 22% entre 84 e 88, tendo em conta o número de pares sapatos comercializados para os mercados externos.

<b>Indústria</b>	<b>1974</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
<b>Número de Empresas</b>	<b>673</b>	<b>1.000</b>	<b>1.010</b>	<b>1.455</b>
<b>Emprego</b> (número)	<b>15.299</b>	<b>44.500</b>	<b>49.700</b>	<b>60.721</b>
<b>Produção</b> (milhões de pares)	<b>15</b>	<b>81,8</b>	<b>103,8</b>	<b>102</b>
<b>Exportação</b> (milhões de pares)	<b>5,2</b>	<b>58,5</b>	<b>77,2</b>	<b>77,2</b>
<b>Importação</b> (milhões de pares)	<b>2,8</b>	<b>6,4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Balança Comercial</b> (milhões de pares)	<b>2,4</b>	<b>52,1</b>	<b>70,2</b>	<b>67,2</b>
<b>Taxa de Exportação</b> (pares)	<b>34,7%</b>	<b>71,5%</b>	<b>74,4%</b>	<b>75,7%</b>

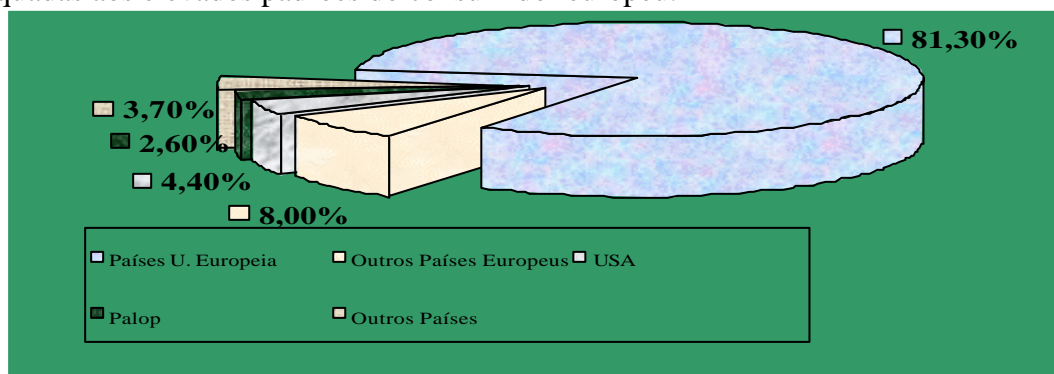
**Tabela 2.2:** Indicadores da indústria portuguesa do calçado no período entre 1974 e 1990

**Fonte:** Dados APICCAPS

Os países europeus continuavam a ser o principal destino da produção nacional de calçado, assistindo-se a uma elevada concentração das exportações nesses mercados.

No entanto, será de salientar que neste período se denota uma consolidação de posições e ganhos de importância por parte da indústria portuguesa do calçado nos países membros da CEE à semelhança do que já tinha anteriormente ocorrido com os mercados da EFTA. Para este cenário muito contribui a integração plena de Portugal no seio da Comunidade Económica Europeia.

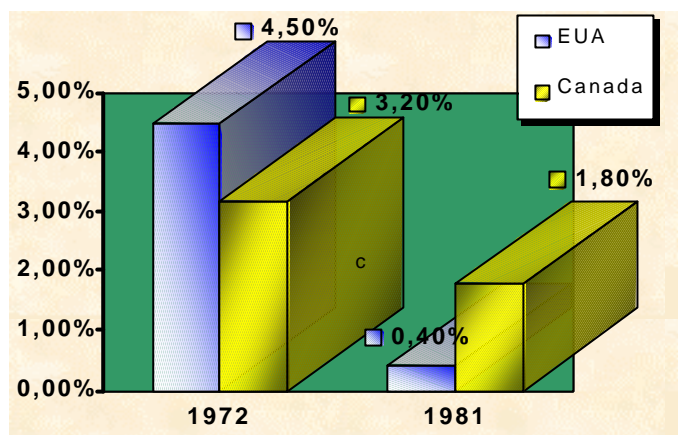
Relativamente a 1984, o crescimento anual médio das exportações para a Europa como um todo e em particular para a comunidade foi de 21%, demonstrando a capacidade de penetração do produto nacional em mercados exigentes, com produtos de elevada gama consubstanciando o saldo qualitativo da indústria provocada pelo investimento, modernização tecnológica, acréscimos de produtividade e novas estratégias comerciais adequadas aos elevados padrões do consumidor europeu.



**Graf. 2.3:** % Exportações Portuguesas de Calçado quantidade/ país ano 1994

**Fonte:** Dados APICCAPS

Enquanto se consolidavam posições e níveis de crescimento nos mercados europeus em particular na comunidade europeia, assistiam-se a perdas de quota nos mercados norte-americano e canadiano, facto realmente penoso tendo presente que estes mercados estavam a registar crescente abertura à produção de países terceiros ( primeiro Itália e Espanha, depois os países asiáticos). Complementarmente, Portugal não beneficiava da expansão dos países produtores de petróleo e dos países semi-industrializados.



**Graf. 2.4:** Indústria do calçado nacional quota de mercados nos países : EUA e Canada

**Fonte:** Dados APICCAPS

Completando todo este cenário e justificando a propensão para a internacionalização do sector, denota-se que os mercados externos de destino pesam cada vez mais na produção nacional, facto perfeitamente comprovável pela evolução positiva da taxa de exportação que atingiu em 1990 os 75,7% contra os 64,8% registados em 1984.

A importância do mercado externo é notória, renegando claramente para segundo plano a preocupação com o mercado interno por parte dos empresários nacionais, o que poderá ser de todo uma das explicações para o facto das importações de sapatos terem aumentado de 2,8 milhões de pares, em 1974, para os 10 milhões, em 1990.

A dinâmica das exportações pressionou a evolução positiva da produção que continuou a crescer a elevado ritmo, permitindo que a produção avaliada em termos reais, corrigida pelo índice de preços de exportação, alcançasse um crescimento médio de 12,2% ao ano e valor acrescentado de 11,5% entre 1984 e 93.

Este facto poderá justificar também o comportamento desta indústria no que se refere ao número de empresas existentes e ao número de trabalhadores que desta fazem parte, assistindo-se um crescimento que permitiu que, em 1990, a indústria fosse constituída por 1455 empresas e 60.721 colaboradores.

A produtividade evoluía positivamente, mas não conseguia alcançar os níveis europeus, ficando em termos físicos a 58% dos valores médios europeus, enquanto em valor não chegava aos 45%, posicionando-se este indicador como a debilidade do sector.

Contrastando com esta debilidade localizavam-se em Portugal cerca de 6,5% das empresas comunitárias e tinham origem nacional 7% das quantidades físicas produzidas.

Este enquadramento, a recuperação das remunerações médias por trabalhador (3,2%) impulsionada pela modernização e pelos efeitos induzidos da produtividade, o aumento da concorrência internacional provocada pela integração europeia e pela liberalização comércio internacional que por si só trouxeram maiores exigências ao nível



da qualidade do produto e a importância dada a novos factores de impedimento da produção, levaram a que se assistisse finalmente a inovações tecnológicas orientadas para a qualidade do produto e para o aumento considerável da produção. O marketing, a formação profissional e a organização interna das empresas começaram a ser percebidos como factores estratégicos fundamentais.

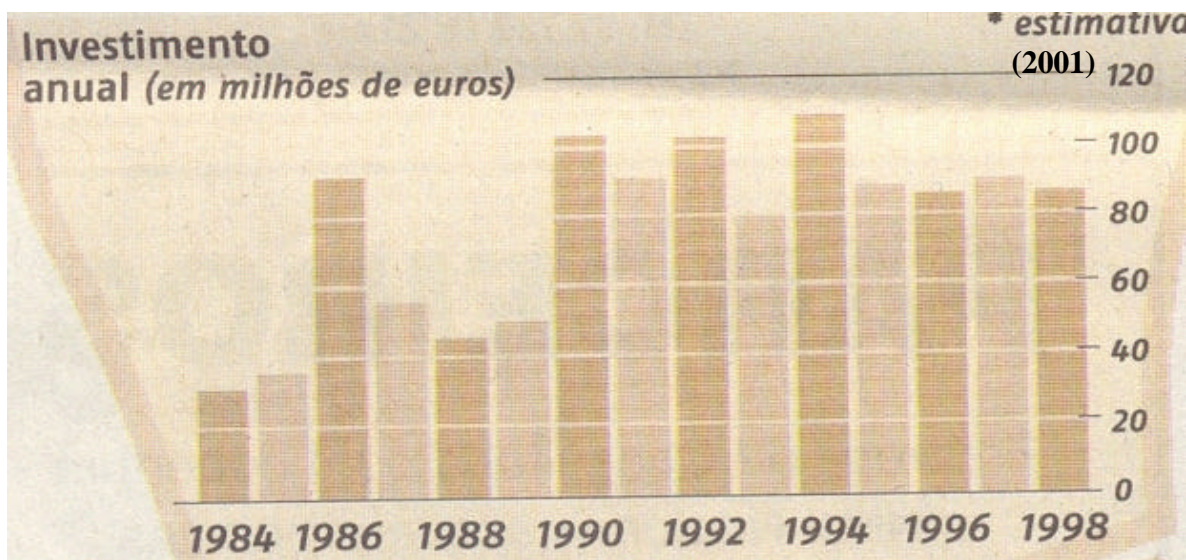
Em 1986 é criado o Centro Tecnológico do Calçado que terá um papel fundamental no desenvolvimento e potenciação destes ténues sinais de inovação tecnológica que assolavam o sector.

### **- A última década do séc. XX**

Os últimos dez anos do século XX são efectivamente marcados pelo empenhamento na modernização e inovação da indústria portuguesa do calçado, podendo-se mesmo afirmar que se assistiu a uma nova etapa de reajustamento tecnológico:

- Assistência por computador nas diferentes fases do processo produtivo;
- Introdução de novos equipamentos permitindo o fabrico em séries mais reduzidas e diversificadas;
- Utilização de novas tecnologias da comunicação, que se têm traduzido na possibilidade das empresas gerarem lucros e maior valor acrescentado bem como, responderem aos mercados com maior eficácia.

Esta predisposição para a inovação e evolução tecnológica justifica por si só os elevados níveis de investimento registados, que atingiram em média, na década de 90, os 100 milhões de euros. Para tal e de certa forma, contribuíram os fundos comunitários a que Portugal teve acesso, no âmbito da sua integração na comunidade, com o intuito de desenvolver infra-estruturas que permitiram a criação de programas como o PEDIP.



**Fig.ª 2.3** – Investimento anual da Indústria do Calçado na década de 90

**Fonte:** Jornal Expresso Fev de 2003

As exportações mantinham a tendência positiva de crescimento, apenas interrompido pelo atípico ano de 1995, por razões de consolidação empresarial mas acima

de tudo pela alteração de nomenclatura e reclassificação das empresas industriais (Revisão 2 do CAE – (Classificação Portuguesa das Actividades Económicas).

A internacionalização solidificava-se como característica do sector, apresentando este no decorrer dos anos 90 taxa de exportação (pares de sapatos), superiores a 80%.

<b>Indústria</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Exportações</b> (milhões de escudos)	<b>170.633</b>	<b>197.456</b>	<b>216.821</b>	<b>257.392</b>	<b>253.175</b>	<b>298.217</b>	<b>290.123</b>	<b>297.972</b>
<b>Exportação</b> (milhões de pares)	<b>77,2</b>	<b>84,5</b>	<b>82,2</b>	<b>89,4</b>	<b>85,3</b>	<b>95,7</b>	<b>92,3</b>	<b>96,3</b>
<b>Importações</b> (milhões de escudos)	<b>10194</b>	<b>14963</b>	<b>16948</b>	<b>19464</b>	<b>23688</b>	<b>31266</b>	<b>33642</b>	<b>37605</b>
<b>Importação</b> (milhões de pares)	<b>10</b>	<b>14,2</b>	<b>14,7</b>	<b>15</b>	<b>20,7</b>	<b>22,6</b>	<b>25,2</b>	<b>25,7</b>
<b>Balança Comercial</b> (milhões de pares)	<b>67,2</b>	<b>70,3</b>	<b>67,5</b>	<b>74,4</b>	<b>64,6</b>	<b>73,1</b>	<b>67,1</b>	<b>70,6</b>
<b>Cons. Aparente</b> (milhões de pares)	<b>34,8</b>	<b>35,9</b>	<b>33,7</b>	<b>34,5</b>	<b>31,5</b>	<b>37,8</b>	<b>38,6</b>	<b>39</b>
<b>Cons. Aparente</b> (milhões de escudos)	<b>78761</b>	<b>72846</b>	<b>78028</b>	<b>84085</b>	<b>74122</b>	<b>92539</b>	<b>88106</b>	<b>86711</b>
<b>Taxa de Cobertura (valor)</b>	<b>1674%</b>	<b>1320%</b>	<b>1279%</b>	<b>1322%</b>	<b>1069%</b>	<b>954%</b>	<b>862%</b>	<b>792%</b>
<b>Peso das Imp. no Cons Aparente</b>	<b>29%</b>	<b>40%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>66%</b>	<b>60%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>
<b>Taxa de Exportação</b> (pares)	<b>75,7%</b>	<b>79,6%</b>	<b>81,2%</b>	<b>82,1%</b>	<b>88,8%</b>	<b>86,3%</b>	<b>87,3%</b>	<b>87,9%</b>
<b>Índice de Bela Belassa</b>	<b>0,77</b>	<b>0,71</b>	<b>0,70</b>	<b>0,71</b>	<b>0,61</b>	<b>0,62</b>	<b>0,57</b>	<b>0,58</b>

**Tabela 2.3** — Principais indicadores da indústria nacional do calçado 1990 - 1999

**Fonte:** dados APICCAPS

Deste modo, a procura externa constitui a variável determinante do comportamento da produção de calçado a qual manteve em linha geral uma evolução positiva acompanhando o comportamento das exportações, como seria de esperar.

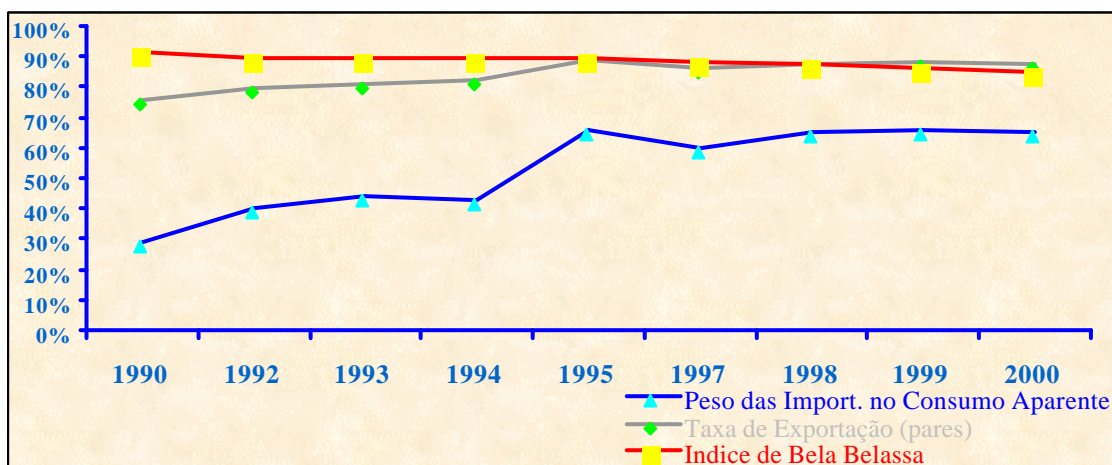
Os mercados principais de destino da produção portuguesa eram fundamentalmente os países da União Europeia, sendo a Alemanha, o Reino Unido e a França os grandes clientes que representavam conjuntamente, em 1999, 70% do valor exportado. Este é um mercado que se mantinha em expansão, ganhando peso relativamente a todos os mercados alternativos. A conquista de novos mercados apesar de vital perante a dependência face ao mercado da UE era difícil.

Além do cenário descrito será de todo importante, pela sua relevância, concentrar a atenção no comportamento das importações ao longo dos anos 90. Com um crescimento contínuo, que em nenhum momento ameaçou o saldo positivo da balança comercial a nível sectorial, as importações ganharam importância contribuindo de forma mais acentuada para a constituição do indicador consumo aparente, enquanto em 1990 estas representavam unicamente 29% do consumo aparente do país, em 1999 já contribuíam com 66% a constituição do mesmo. Neste contexto, à que destacar o dinamismo da Espanha que se posiciona como o principal fornecedor com uma quota de 41% do total de calçado importado por Portugal no ano de 1999.

O índice de especialização produtiva (coeficiente de balassa)<sup>2</sup> permite concluir que a indústria evoluía para uma especialização intra-sectorial (coeficiente a aproximar-se de 0).

<sup>2</sup> Índice de especialização produtiva coeficiente de balassa  $(X_i - M_i)/(X_i + M_i)$  sendo  $X_i$ - exportações de calçado e  $M_i$  – Importação de calçado.

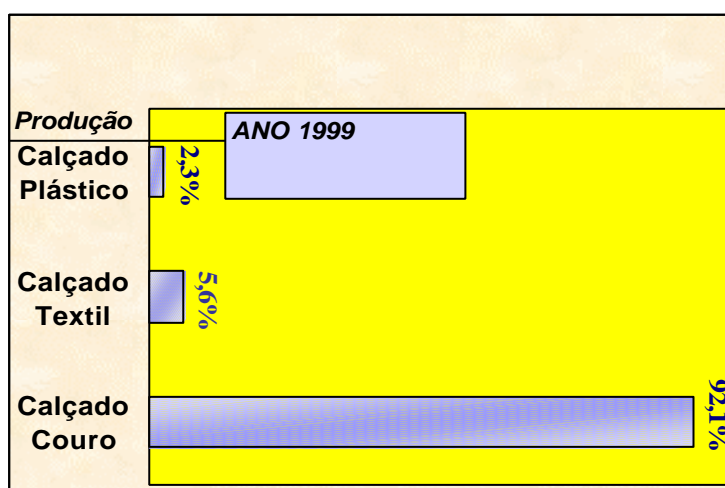
De facto, a partir de finais da década de oitenta, as exportações têm vindo à perder peso face às importações.



Gráf.2.5 – Peso das Importações na década de 90

Fonte: Dados Apiccaps

O crescimento das importações poderá de todo ser explicado pelo facto dos agentes nacionais bem sucedidos ao nível das exportações renegarem para segundo plano o mercado nacional. Além disso, temos de ter em conta que as empresas que cresceram na sombra das exportações, não estão preparadas para desenvolver e distribuir produtos no mercado doméstico, que em nenhum dos casos poderia absorver o volume provavelmente gerado. Essa inadaptação transparece todavia para a exportação, já que essas organizações apresentam um défice ao nível dos domínios dos canais de distribuição. Não se pode porém deixar de referir que a especialização inequívoca da indústria de calçado no segmento de couro poderá também ter contribuído para este aumento, já que a produção nacional nos outros segmentos de calçado é de todo muito reduzida, não atingindo em 1999 mais de 8% do total de calçado produzido em Portugal.



Gráf.2.6 – Produção nacional por tipo de calçado

Fonte: Dados Apiccaps

O aumento do rendimento disponível das famílias e a reactivação do consumo privado registado contribuíram não só para o incremento das importações como provocaram também um impulso na procura de artigos de maior qualidade, reflectindo-se numa tendência de aumento do preço médio de venda.

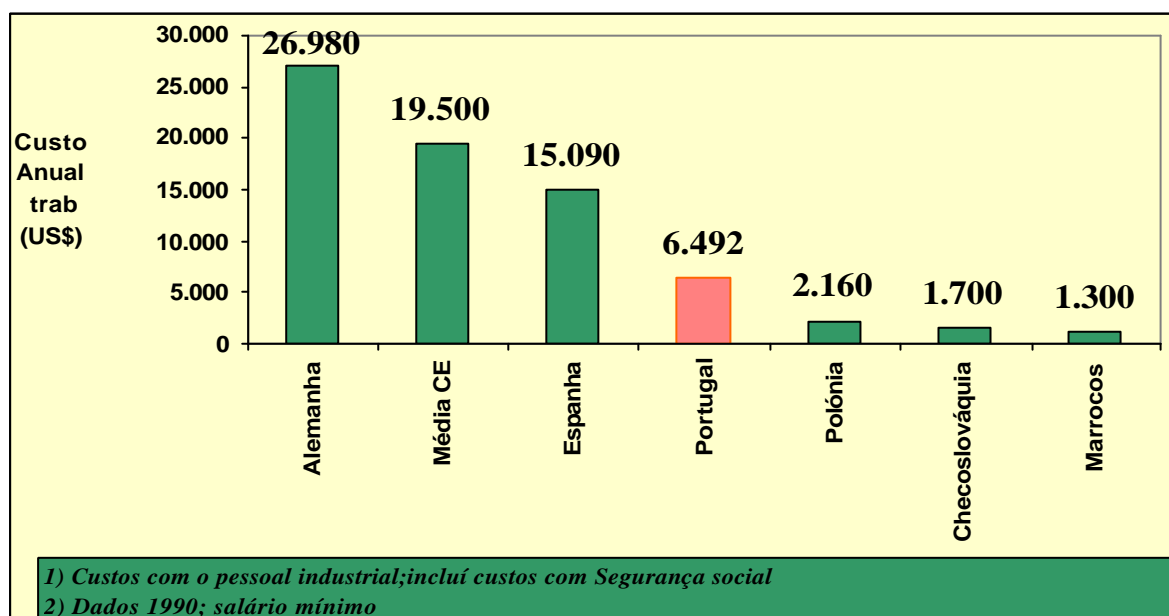
Com o acentuar do crescimento dos salários em Portugal, a indústria do calçado à semelhança de outras indústrias perdeu fortemente a vantagem tradicional dos baixos salários.

Países do extremo oriente da Europa de Leste e da América do Sul têm vindo cada vez mais a colocar Portugal numa posição intermédia entre o produtor de baixo custo e o produtor de calçado diferenciado comercializado a preços mais elevados.

Este facto originou que no cenário de crescimento descrito se denotasse alguns sinais de desaceleração, ao mesmo tempo que e apesar do sucesso dos produtos portugueses, estes se tornassem menos rentáveis.

O crescimento dos salários em Portugal, não impedia que o país fosse um destino de eleição para o investimento estrangeiro, que se caracterizava por uma gestão mais flexível e por uma produção exclusivamente para a empresa mãe. São disso exemplo, as filiais de fabricas alemãs instaladas no país vocacionadas para o acabamento de calçado, que importavam da empresa mãe peles (sob forma de pele ou gáspeas) oriundas de países terceiros, para transformar em calçado, posteriormente reenviado para a Alemanha.

Contudo o encarecimento da mão-de-obra, está a colocar vantagem ao nível deste tipo de custos noutros destinos como países de norte de África, Ásia ou de Leste, para onde muitos começam a redireccionar os seus investimentos, facto que se tem mantido cada vez mais actual.



**Graf.2.7** — Comparação custo com pessoal entre diferentes países

**Fonte:** Construir vantagens competitivas de Portugal 1994

A vantagem competitiva que agora demonstra a sua perigosidade, revelava-se um fraco incentivo aos empresários para o investimento na produtividade o que resultava que a mesma se mantivesse baixa face aos concorrentes mais directos, como são disso exemplo a Espanha, França e Itália.

Segundo especialistas, esta falta de produtividade é justificada mais frequentemente por um equipamento velho e ineficiente do que por uma ineficiência operacional (lay-out fabril, gestão de posicionamento das encomendas, procura de armazenamento).

O esforço significativo na modernização e tecnologia permitiu assistir-se a uma moderada melhoria deste indicador facto que viria a ser mais tarde destacado por Michael Porter, ( em 2002), aquando da sua reanálise ao sector do calçado.

### **- Os tempos actuais**

Os primeiros anos do séc. XXI são marcados por um abrandamento da produção sectorial consequência da quebra registada ao nível das exportações. Esta evolução surge em concordância com as previsões que tinham sido efectuadas para o ano de 2000. No entanto, contraria as expectativas criadas em redor do ano 2001, onde se esperava uma inversão da tendência registada no ano anterior, que de todo não se veio a concretizar.

O abrandamento da economia e o atentado de 11 de Setembro às torres do “World Trade Center” criaram condições para que o mundo mergulhasse numa crise profunda que se veio a demonstrar mais longa do que o esperado e que teima em manter-se apesar de todos os esforços feitos para inverter o ciclo económico. A indústria nacional do calçado não poderia de todo ficar a margem destes factos que justificam o comportamento menos positivo desta indústria no ano de 2001. À que realçar que apesar do nosso país ter exportado menos pares de sapatos assiste-se a um crescimento em valor na ordem dos 4,3% em relação ao ano anterior o que pode levar a concluir que o preço médio de venda de cada par de sapatos foi superior.

Apesar desta conjuntura menos favorável a indústria nacional do calçado entra no século XXI caracterizada por uma forte propensão à exportação e com uma elevada concentração nos países europeus como mercados de destino o que impõe a necessidade dos diferentes operadores solidificarem posições no exterior e procurarem a abertura a novos mercados, factores que se mostram de elevada relevância para a competitividade do sector.

A inovação tecnológica registada na década de 90 permitiu o surgimento de empresas que tecnologicamente rivalizam com as melhores do mundo e introduziu nos processos produtivos das empresas nacionais um elevado grau de flexibilidade, factores que se configura chave num contexto internacional onde se agudiza a rivalidade competitiva.

A logística de distribuição apoiada pelas novas tecnologias da informação começa a ser preocupação dos empresários e a impulsionar nestes a necessidade de criarem empresas de carácter exclusivamente comercial com o objectivo de dissociar esta actividade da produção.

O marketing e o desenho associados à moda aparecem como factores primordiais apresentando-se como elementos diferenciadores para os consumidores mais jovens.

A produção portuguesa centraliza a sua preocupação em produzir cada vez mais numa perspectiva de qualidade e de valor acrescentado, procurando banir a importância da variável, preço, que teimava e teima em manter a sua posição no segmento de gama média-baixa.

O reconhecimento pelo valor da imagem começa a aparecer como factor importante, aumentando a preocupação com este aspecto.

<b>RUBRICAS</b>	<b>VALORIZAÇÃO</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>Presença nos mercados Externos</b>	<b>5</b>	↔
<b>Flexibilidade Produtiva</b>	<b>4</b>	↑
<b>Controlo de Custos</b>	<b>3</b>	↑
<b>Tecnologia</b>	<b>3</b>	↑
<b>Logística de Distribuição</b>	<b>3</b>	↑
<b>Marketing Mix</b>		
<b>Design</b>	<b>5</b>	↔
<b>Precio</b>	<b>4</b>	↔
<b>Produto</b>	<b>3</b>	↑
<b>Inovação</b>	<b>3</b>	↑
<b>Promoção e publicidade</b>	<b>2</b>	↑
<b>Amplitude de gama dos produtos</b>	<b>2</b>	↔

Variação: 1,2,3 factor relevante  
4,5 factor crítico

Fig.ª 2.4- Factores Chave de êxito 2000

Perante a análise efectuada pode-se concluir que nas diferentes décadas estudadas diferentes opções estratégicas foram sendo tomadas no sentido de perseguir e alcançar diferentes objectivos que permitiram o desenvolvimento sustentado da indústria portuguesa do calçado. Além destes aspectos, diferentes posições foram ganhas em diferentes mercados que se posicionaram como opções comerciais distintas nas diferentes décadas.

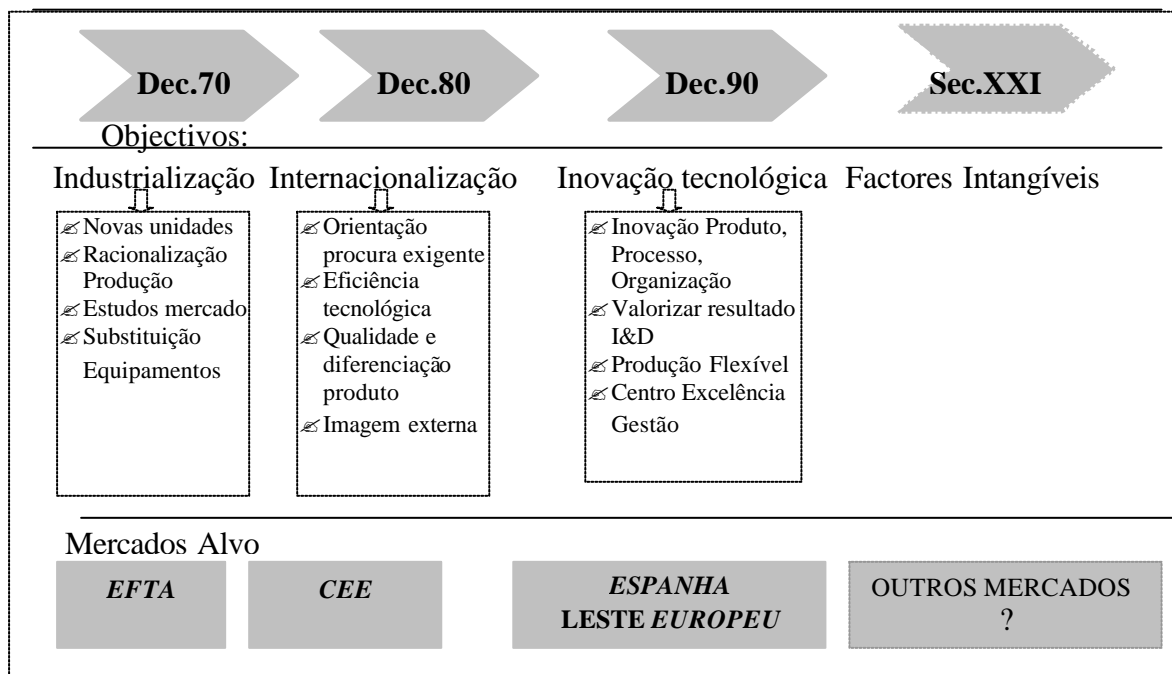


Fig.ª 2.5 – Diferentes opções estratégicas e factores de competitividade

**Fonte:** Médon, Cândida, Martins, Francisco Vitorino e Silva, Ricardo Jorge – AIP, Lisboa 2002



## **2.4 A indústria portuguesa no contexto internacional**

Actualmente, Portugal apresenta um lugar de destaque na senda internacional ocupando a sétima posição no que se refere à exportação de calçado e a sexta à escala mundial no que se refere ao segmento do calçado de couro apesar da intensificação da competitividade internacional que se tem vindo a registar e que tem implicado o aparecimento de novos actores e a perda de protagonismo de outros. No entanto, é claro que os países asiáticos continuam a dominar a senda internacional ao nível da produção de calçado representando no seu conjunto 70% da produção mundial de calçado. Confirmando este domínio, a China, posiciona-se como o maior exportador de calçado mundial exportando 10 biliões de dólares/ano.

Este domínio asiático é no entanto quebrado pela Itália que se posiciona a uma curta distância exportando mais de 7 biliões de dólares.

Apesar do domínio asiático ao nível da produção e exportação à que ter em conta que são os países europeus que retêm maior valor acrescentado com presenças destacadas da Itália (2.º), Espanha (4.º), Portugal (7.º), Bélgica (8.º), França (10.º).

No calçado de couro em que Portugal apresenta uma elevada especialização o domínio é claramente europeu. A Itália assume a primeira posição com 5 biliões de dólares exportados, a Espanha posiciona-se em 4.º lugar enquanto Portugal ocupa o 6.º lugar à distância de 1 milhão de Euros da Espanha.

A posição de viragem que caracteriza actualmente a indústria do calçado nacional pode explicar o posicionamento desta na senda internacional, entre países como os asiáticos e as economias emergentes que procuram competir com base na vantagem que possuem ao nível do custo de factores e os países que procuram potenciar ganhos ao nível da captação de maior valor acrescentado que actuam em segmentos de moda apresentando produtos altamente diferenciados aos olhos do consumidor.

Esta posição não muito confortável tem permitido angariação de algum sucesso à indústria de calçado nacional. A flexibilidade produtiva, a capacidade de produzir em pequenas séries e a potenciação da resposta rápida são competências que caracterizam a indústria de calçado e permitem afirmar que Portugal está mais bem preparado que alguns países europeus para se movimentar no mercado europeu e conquistar quotas comerciais nesse mercado. Contudo, à que ressaltar que a indústria nacional deve ter presente que se têm intensificado na Europa a concorrência de países extra-comunitários e que o crescimento do consumo do velho continente tem estagnado, facto que se fica a dever a uma clara estagnação demográfica.

No contexto internacional há que salientar ainda que os países da Europa de Leste não potenciaram de todo as oportunidades que se vislumbrava na década de 90 para estes países após a queda do muro de Berlim. No entanto, à que reter que estes países tem se posicionado actualmente como destino de muitos processos de deslocalização de produção. A entrada de alguns desses países na U E pode trazer grandes oportunidades para Portugal, mas também grandes desafios pois estes apresentam vantagens ao nível dos custos de factores em relação a Portugal bem como, recursos humanos bastante qualificados .

## **2.5 Tipificação do processo produtivo**

O processo produtivo do calçado é composto por um conjunto de operações distintas que recorrem com diferente intensidade aos benefícios da tecnologia, já que

algumas dessas operações pelas suas características ainda incorporam na sua execução uma grande intensidade de trabalho manual. Além deste aspecto, destaca-se também o facto de o referido processo apresentar-se de fácil “fragmentação” ou seja abrir elevada possibilidade de algumas das fases do mesmo serem facilmente subcontratadas como se poderá constatar pela descrição do processo que se fará seguidamente.

No entanto, e antes de proceder a descrição propriamente dita do processo produtivo em causa, será de todo importante reflectir sobre dois aspectos que ajudarão a compreender melhor o mesmo e que são:

- a principal matéria-prima utilizada é o couro
- o produto final deste processo, é o sapato.

A pele curtida, produto final da indústria de curtumes apresenta-se efectivamente como a matéria-prima essencial na produção nacional de calçado, fruto da especialização da indústria portuguesa na produção de calçado de couro.

No entanto, é de referir que o calçado pode ser produzido com recurso a outros materiais diferentes do couro como as matérias têxteis, plásticas ou especiais como por exemplo, o amianto.

A pele em bruto após ser sujeita a um conjunto de processos químicos e mecânicos obtém a maleabilidade, a textura e a estética essencial para que possa ser utilizada na produção de calçado, de vestuário, estofos ou produtos de marroquinaria.

As peles acabadas, resultantes da curtimenta, alimentam assim como matéria-prima o processo de fabrico de calçado que procurar-se-á descrever de seguida.

No que se refere ao sapato é importante reter que o mesmo é constituído pela parte superior denominada, “Corte”, bem como pelo “Solado”, parte inferior, que se interpõe entre o pé e o solo.

O “Corte” é constituído por uma “Gáspea”, que recobre a parte da frente do pé e por “Talões”, que se dispõem simetricamente nas partes laterais do mesmo, fechando o sapato no peito e atrás, no calcanhar onde se unem.

O “Solado” é constituído por diferentes peças, nomeadamente, a palmilha de montagem, a sola e o salto. Estas são geralmente produzidas fora das fábricas de calçado, já que a produção das mesmas requer o uso de equipamento adequado.

As partes referidas podem ser reforçadas, de modo a aumentar a resistência das zonas do sapato sujeitas a maior esforço ou agressões aquando da utilização do mesmo. Os reforços do “Corte” são peças de tecido, tela, pelaria, habitualmente coladas no interior do mesmo. Os reforços do “Solado” consistem em peças feitas a partir de materiais duros (couro, aço, matérias plásticas), que protegem os dedos, o calcanhar e mantêm a forma do sapato. O “Enfuste”, peça de aço, a que se dá também o nome de “Alma”, vem habitualmente montado de origem na calcanheira (peça acoplada na zona do calcanhar que dará a curvatura à palmilha interna).

O sapato começa por ser concebido e desenhado de acordo com as tendências de design que se pretende explorar de modo a que este possa ser comercializado nos mercados que se destina. Se o produto em causa nesta fase de concepção impõe elevados cuidados ao nível de factores estéticos recorre-se com frequência a intervenção de um designer profissional.

Após a fase de concepção, o desenho é analisado de modo a ser transformado num modelo apropriado para a produção industrial. É, neste momento que as diferentes partes do sapato se transformam em moldes (de cartão ou suporte informática CAD/CAM), escalados para todos os tamanhos a ser produzidos. Pode-se nesta altura proceder também



ao cálculo de custos e consumos, de modo a fazer projecções dos mesmos e a definir parâmetros de controlo do processo.

Concluído o modelo, dá-se início ao processo industrial propriamente dito com a operação de corte. Esta consiste no corte das diversas peças em pele ou noutros materiais que irão ser transformadas e unidas entre si, em fases posteriores.

No caso da pele, as diversas peças a cortar devem ser afectas a superfície de corte, de acordo com a zona da pele e tendo em conta as suas características de distensão, rigidez e porosidade. Assim, por exemplo a “Gáspea” deve ser cortada na zona da pele com as melhores características, que confira a melhor apresentação e resistência à área mais exposta do sapato.

A tecnologia utilizada na operação de corte tem evoluído significativamente. Do corte manual com recurso a moldes, passou-se para o uso da mesa de prensagem, sobre a qual a pele e peças de metal, cortantes, são colocadas de modo que, aquando da prensagem, estas dividam a pele em vários retalhos com o formato exacto que se pretende, método designado corte de cortantes. Actualmente recorre-se às novas tecnologias que permitem o corte por laser ou jacto de água, técnicas que concedem uma fácil integração com o sistema CAD/CAM, e consequentemente ganhos de produtividade e economia de custos principalmente ao nível dos cortantes.

Cortadas as peças existe a necessidade de proceder algumas operações de pré-costura. Algumas destas operações como o serrilhar dos bordos das “Gáspeas” ou “Talões” e a execução vazaturas (pequenos orifícios) podem ser efectuadas na secção de Pré-Costura ou na secção de Corte caso se recorra a sistema de corte por laser ou jacto de água.

Além das operações já citadas, nesta fase procede-se também a realização da operação de faceado, que consiste em reduzir a espessura da pele no bordo das peças, para permitir uma fácil sobreposição das mesmas ou de um serrilhado que o exija. O faceado pode ser feito, igualmente, para permitir outra operação designada de, orlar. Esta consiste em dobrar e fixar o bordo (previamente faceado) com auxílio de cola e destina-se a melhorar a apresentação, a resistência da peça, ou a criar um determinado efeito pretendido. Quando o objectivo é aumentar a resistência, a margem interna do orlado pode conter uma fita de reforço. Nesta fase podem ser aplicados ilhós e rivetes, em modelos que assim o exijam.

Nesta fase as peças estão prontas para serem unidas por uma operação de designada de “Costura”. São empregues uma série de técnicas na realização desta operação com vista não só à união das diferentes peças, mas também do embelezamento do sapato. As técnicas utilizadas são muitas e requerem um certo nível de destreza, sendo efectuadas com recurso a um conjunto diversificado de máquinas de costura, com características ligeiramente diferentes.

A Montagem é a operação que se segue, sendo nesta fase que o sapato assume o seu formato final. Aqui juntam-se as diversas partes componentes do mesmo, isto é o “Solado” incluído (a palmilha, o salto) e o “Corte”. A secção de Montagem é uma das partes mais automatizadas de qualquer fábrica de calçado, contendo, habitualmente, uma grande quantidade de equipamento, que é tanto maior quanto a diversidade de modelos fabricados. Este facto deve-se a que o tipo de montagem pode variar de modelo para modelo, exigindo equipamentos e operações diferenciadas, principalmente no que respeita à fixação do “Solado” ao “Corte”.

Algumas operações são comuns a quase todos os tipos de montagem, como sejam as de moldar contrafortes ou de montar os bicos (a parte posterior do sapato). Ao longo

desta fase do processo, através de técnicas de colagem,agrafamento, e de operações mecânicas que enformam o sapato, este vai sendo assembledo.

Os modelos tubulares, luva, conhecidos como mocassin clássico, têm um tipo de montagem bastante distinto dos outros, visto que o modelo não é sujeito a tantas operações de enformamento.

A fase de acabamento tem como objectivo “dar bom aspecto” ao sapato. Procede-se para tal à colocação da palmilha interna bem como à limpeza, reparação e revitalização da pele, com recurso a produtos adequados para o efeito, de natureza proteica, celulósica, resina ou de poliuretano. Estes produtos são geralmente aplicados com tecidos, pincéis e pistolas de pressão. Apesar da simplicidade das tarefas esta fase apresenta-se de elevada importância.

Finda esta fase do processo o produto, sapato, está pronto para ser embalado e seguidamente remetido para o seu destino no mercado.

## **2.6 Base de conhecimento do sector do calçado**

### **2.6.1 As competências do sector e suas consequências**

#### **2.6.1.1. Competências e base de conhecimentos na tecnologia**

A competência tecnológica que hoje se encontra nas empresas portuguesas e que permite que muitas delas rivalizem com as empresas de calçado mais evoluídas do mundo não pode ser dissociada da evolução que nos últimos anos se registou na indústria nacional de equipamento para calçado e na consequente integração e cooperação entre estas, cooperação, fomentada por entidades como o Centro Tecnológico de Calçado que coordenou e impulsionou programas como FACAP.

Com este dinamismo foi criada a possibilidade das empresas portuguesas terem fácil acesso à tecnologia existente já que anteriormente esta tinha origem maioritariamente Italiana e Francesa. Além disso, fruto da cooperação desenvolvida entre a indústria nacional de calçado e a indústria de equipamentos, foi possível conceber tecnologia mais adequada à realidade nacional. Pode-se ainda afirmar que ao nível do serviço pós-venda foi criada uma maior eficiência que favoreceu claramente o cliente, ou seja, as empresas produtoras de calçado.

A grandeza da evolução da indústria de equipamentos espelha-se no facto de hoje esta exportar diversa tecnologia fruto de inovações que tem efectivamente cunho nacional, das quais se podem referir como exemplo, a tecnologia de corte por jacto de água e a laser onde os produtores portugueses estão bem posicionados e se afirmam pela elevada qualidade apresentada.

Apesar desta evolução nem todas as empresas portuguesas produtoras de calçado apresentam a necessária competência para concepção de modelos, muitas delas posicionam-se mesmo na sombra dos clientes desenvolvendo a sua produção com base em modelos concebidos pelos mesmos.

A concepção dos modelos fora e dentro da empresa estão presentes no terreno e dependem da empresa possuir ou não as competências necessárias para desenvolver a actividade ou do relacionamento que esta tem com os clientes.

Quando o modelo é concebido no interior da organização e existe realização do design do produto internamente, assiste-se à utilização para este efeito de métodos tradicionais ou então à utilização de sistemas CAD. As empresas que recorrem ao sistema CAD tem a possibilidade de obter economias de materiais, facilidade de alterações do desenho ou até articulação com a linha de produção.

A utilização de um sistema CAD integrado com um sistema CAM, que permita a transposição directa do desenho das diversas peças que compõem o sapato para a mesa de corte, possibilita ganhos de tempo interessantes. É possível observar no terreno empresas que procuram obter todas as potencialidade de um sistema CAD integrando o mesmo via CAM com sistemas de corte por jacto de água e com uma mesa de corte de amostras. O uso de sistemas de corte por jacto de água por si só permite a redução de custos ao nível dos cortantes, o que faz com que o referido equipamento seja adequado a modelos com séries curtas.

Esta integração e articulação do design com a produção por via de corte, tendo por base um sistema CAD/CAM não é todo disseminada por a indústria de calçado. Esta tecnologia está patente e mais vulgarizada nas empresas nacionais de maior dimensão, sendo utilizada para um número limitado de modelos. Nas empresas de capital estrangeiro instaladas em Portugal não se identifica apetência por este tipo de equipamento, talvez pela estabilidade dos modelos que produzem e pela dimensão da produção.

No que se refere ao corte de amostra é possível encontrar sistematicamente este tipo de equipamento em funcionamento e, regra geral, em empresas mais competitivas. Este facto deve-se à negociação comercial mais intensa, com o “material na mão”, vulgar em grandes empresas que produzem para marcas estrangeiras e fortemente implementadas.

Posicionando-se como uma peça fundamental da fábrica de calçado do futuro o controle automático da produção ao longo de todo o processo é identificado no terreno em algumas situações, embora ainda não com integração total.

Com particularidade nas empresas de capital estrangeiro é vulgar encontrar-se todas as fases do processo produtivo ligadas ao sistema informático, assistindo-se também à existência de registo “on-line” de informação, que proporciona o controle das falhas e a sua imediata correcção.

É, predominantemente nas empresas de maior dimensão e nas multinacionais que se assiste à utilização na fase da costura de uma das grandes inovações implementadas no terreno, as linhas de costura com distribuição automática. A distribuição automática, assente na medição dos tempos de produção, é certamente uma excelente tecnologia optimizadora da produtividade da linha de costura.

A estabilização, é marca dominante na tecnologia afecta a fase de montagem. No entanto, em especial no segmento de calçado conforto, identifica-se situações de robotização. O uso de robots generaliza-se na injeção de solas, dada a importância da sola para este segmento. Os robots proporcionam ganhos de produtividade elevados nestas empresas quase sempre multinacionais com volumes de vendas muito grandes e modelos estabilizados. A ausência de reprogramação e a simplicidade das tarefas desempenhadas representam reduções enormes em custo de mão-de-obra e obtenção de maior rapidez.

Na área de aprovisionamentos assiste-se, por parte das grandes empresas nacionais e multinacionais, ao recurso de armazéns dinâmicos. A utilização deste tipo de armazéns conjugada com um controle exacto dos tempos de produção e uma adequada gestão de aprovisionamentos permite que estes retenham o mínimo de stocks e que possam alimentar de imediato os transportes para o exterior, através de passadeiras de “embarque”. A

operação destes armazéns é simples e proporciona uma redução considerável de forças de trabalho.

O desenvolvimento das tecnologias da informação vieram-se a demonstrar vitais para a gestão de stocks. O cálculo de tempos de produção e a determinação de métodos, permite fazer estimativas rigorosas de consumos e coordenar a função de aquisição de matérias-primas e intermédias, com a produção de encomendas. A coordenação é encontrada em maior intensidade e rigor nas empresas que informatizaram e integraram desse modo os processos.

A integração total permite mesmo uma transposição rápida da negociação para a realidade produtiva. Se os modelos forem concebidos em suporte CAD, o cálculo dos consumos e dos custos pode ser realizado no local e, em função de dados comerciais, a decisão de produção pode ser imediatamente tomada. Esta integração é já uma preocupação de alguns empresários no terreno.

A negociação com clientes onde existe uma certa relação de estabilidade e confiança, pode ser potenciada com recurso à negociação à distancia, utilizando novas tecnologias de comunicação como a video conferência, pois este recurso permite que rápidos ajustes de última hora possam ser feitos sem grandes consequências e permite também a utilização de todas as competências aquando da negociação. Esta tecnologia para já é utilizada no seio de negociações intra-empresariais, entre filiais das multinacionais e as suas casas mães.

O recurso a todas as potencialidades que a internet pode trazer ainda está longe de ser conseguido, apesar de muitas empresas já manterem o seu site no seio deste ínfimo mundo de comunicação, poucos potenciam o mesmo de forma integrada e dinâmica, não exploram a interacção com o cliente por esta via, nem utilizam o mesmo como um canal de negócio, enquanto ao nível de utilização do e-mail este tem já tendência a generalizar-se.

### **- Qualidade**

A qualidade, isto é, a aptidão que os produtos e serviços têm para satisfazer as necessidades e expectativas do mercado tem, hoje em dia, uma importância incontestável no mundo dos negócios, cada vez mais as empresas reconhecem esta realidade e o que ela representa para a sua competitividade em mercados cada vez mais exigentes.

Mas para além desta dimensão que traduz claramente o enfoque no cliente e que poderá resultar num crescimento do volume de negócio, a qualidade representa também um caminho para a redução de custos e consequentemente aumento dos lucros e da produtividade.

A qualidade no sector do calçado não se esgota numa perspectiva objectiva ligada ao produto e características técnicas do mesmo mas, alonga-se numa perspectiva mais subjectiva, associada à satisfação do cliente. A qualidade dos produtos depende, igualmente, da qualidade dos processos, na medida em que estes minimizem ou eliminem as falhas e origem produtos que correspondam às normas e princípios pré-definidos.

A qualidade tem vindo a deixar de se posicionar por si só como uma vantagem competitiva, surgindo como um factor vital para as empresas que procuram concorrer com sucesso nos mercados competitivos de hoje.

A vantagem competitiva surge assim, na forma como a organização encara o “fenómeno” da qualidade como este é gerido e como é constantemente melhorado.

Neste enquadramento, encontram-se no terreno e no seio da indústria de calçado portuguesa diferentes formas de encarar a qualidade, de a gerir e de a melhorar, estas

diferenças estão directamente relacionadas com a forma como as empresas actuam no mercado, os segmentos que procuram visar bem como, o posicionamento das mesmas na cadeia de abastecimento.

No entanto, e apesar desta diferenciação, é clara a preocupação com qualidade no terreno com alguma intensificação, perfeitamente comprovada pelas diferentes iniciativas levadas a cabo por diferentes empresas produtoras de calçado no sentido de procurar a certificação de qualidade.

Em grande parte dos segmentos de calçado a preocupação da qualidade reside na melhoria do processo, principalmente em empresas que se posicionam longe do consumidor final. A qualidade dos processos de fabrico é realizada nas empresas tradicionais, através de um supervisor ou responsável de linha que actua na procura de controlar o cumprimento das regras. No final do processo produtivo, entende-se na fase de acabamento, há uma eliminação dos modelos incorrectamente produzidos, que não passa para além de um processo de “eliminação” de falhas maiores.

É, notória a maior preocupação que as empresas que se posicionam junto do consumidor final e se relacionam com este têm em relação às empresas que vendem os seus produtos num circuito intermédio, onde operam grandes marcas internacionais, já que a preocupação destas últimas, onde se enquadram muitas empresas nacionais, reside unicamente no cumprimento das exigências contratuais.

As empresas que mantêm investimentos em publicidade e cadeias de lojas que lhe permite contacto directo com o consumidor final, tem tendência a elevar as suas preocupações com a qualidade em todas as suas perspectivas, mantendo enfoque no cliente. As empresas que vendem “conforto” apostam em manter critérios de qualidade relacionados com esse conceito, enquanto as empresas que vendem “aventura” (geralmente empresas do casual) desenvolvem critérios associados a este último conceito.

Os serviços de venda e pós-venda adequados ao segmento e gama onde se opera são elementos que obedecem a critérios de qualidade, reflectidos em regras uniformes para toda a cadeia.

Se existe um contrato de “franchising”, como seria de esperar o franchisado adopta as regras estabelecidas pelo franchisador ou detentor da marca.

Concentrando novamente a atenção na vertente mais produtiva das empresas, é de salientar o facto de no segmento conforto e nas empresas onde existe injeção de plásticos haver desenvolvimento de produtos e pesquisa de materiais que sendo actividades relacionadas com a qualidade não só actuam, como influenciam as características do produto e melhoram a qualidade no seu eixo comercial.

As empresas multinacionais que produzem para marcas de implantação internacional possuem um departamento de qualidade forte constituído por uma equipa técnica que trabalha a tempo inteiro no controle de qualidade do produto e do processo. As empresas que fabricam produtos próprios extravasam as fronteiras do controle na procura de melhorar a qualidade.

Um aspecto relevante a referir é o facto de as empresas de maior dimensão serem possuidoras de laboratórios de testes com condições mínimas ou então ligações muito sólidas e regulares com laboratórios e/ou centros tecnológicos.

Nestas empresas encontra-se também a gestão coordenada de postos na linha de costura, com distribuição computurizada, que permite a redução de falhas pois evita a sobrecarga de ritmos. Estes equipamentos pelo seu elevado custo são preteridos em favor de outros investimentos em empresas de base tradicional.

### **- Design**

A estética do produto é ponderada hoje, de forma significativa, na equação de valor por consumidores exigentes, que impõem reduções significativas ao ciclo de vida dos produtos, que apelam intensivamente ao conceito de moda e que chamam para a ribalta o design, dando-lhe maior relevância.

Pode-se verificar que a maior parte das empresas nacionais não possuem designers próprios ou internos, facto facilmente justificável por a maioria das empresas não apresentarem produtos totalmente concebidos por si, aceitando produtos com design fortemente definido pelo cliente. Outra justificação pode residir no facto de algumas empresas actuarem em segmentos de mercado pouco sensíveis a esta característica o que faz com que dispensem tal intervenção.

A situação mais usual é as empresas possuírem apenas modeladores, que fazem estilismo de calçado, encontrando-se também alguns técnicos com curso de estilismo para calçado.

A existência de designers é relativamente rara contrastando com a realidade que se pode encontrar na indústria de calçado Italiana.

As empresas que trabalham totalmente ou quase em regime de subcontratação, fazem muito uso de designers externos muitas vezes free-lancers com carteira de clientes fortes a nível de marcas internacionais e que se posicionam como elos de ligação na relação entre as empresas contratadas e a fábrica.

A maioria do design desenvolvido em Portugal tem influência italiana ou espanhola, seguindo uma linha “latina”, excepto no segmento de conforto em que a influência nórdica é marcante e explicada pela importância deste mercado para o segmento em causa.

Na alta-moda, os materiais, a engenharia do produto, o conforto e muitas vezes o preço, são completamente subordinados ao design estético que se apresenta, na maioria das vezes radical e factor diferenciável da concorrência, incorporando no entanto sempre a tendência global da “moda”. O trabalho de imagem é essencial e o designer aparece como figura importante.

A figura do designer português de sapatos é muito rara, esta ausência de técnicos e design estará relacionado com a falta de uma escola portuguesa de design estético e com a preponderância de uma mentalidade empresarial que tende a negligenciar sucessivamente as mais-valias de um design apurado.

Esta situação difere da realidade italiana e espanhola e faz com que as empresas portuguesas estejam por vezes deslocadas das idiossincrasias de certos meios, não partilhando a linguagem de determinados segmentos de elevado valor e não captando clientela internacional em segmentos deslocados dos mais generalistas.

Além desta situação, a ausência de competência na área do design pode-se tornar cada vez mais perversa na medida em que a subcontratação está a escolher novos destinos.

Salienta-se que um bloqueio adicional ao desenvolvimento do sector de design de moda em geral, é a distância relativa dos centros produtores de moda, como sejam Paris e Milão.

### 2.6.1.2 Competências na gestão e organização das empresas

A maioria das empresas apresentam uma estrutura funcional dividida em departamentos mais ou menos especializados. As estruturas mais simples, existentes nas empresas de menor dimensão, estão geralmente divididas em direcções de produção comerciais e financeiras. As direcções de produção acumulam área de qualidade e manutenção enquanto a área financeira alberga a área de recursos humanos.

O facto da área de recursos humanos estar afectada à direcção financeira passa efectivamente pela existência de uma clara sobreposição na definição da política salarial com a gestão da contratação e da progressão na empresa. Apesar de existirem nas empresas de maior dimensão políticas de recursos humanos mais formalizadas, só existem direcções de recursos humanos automatizadas nas multinacionais.

Em termos de qualidade encontramos nas empresas de grande dimensão direcções próprias, ou seja, com responsabilidade única por esta área.

Atendendo a que empresas de grande dimensão apresentam linhas de produção independentes para cada produto e que muitas vezes têm carteira de produtos em segmentos com características totalmente diferentes, seria de esperar a existência de estruturas funcionais que reflectissem a divisão por produto ou mercado, facto que não acontece. No entanto, é marcante que a complexidade das estruturas reflecte a sua dimensão.

É, de salientar as especificidades existentes ao nível da concepção, na medida em que as empresas que têm como mercado o consumidor final chamam à dependência do nível mais elevado da hierárquica da empresa, ou seja da administração, a responsabilidade por este departamento, assistindo-se mesmo que muitos administradores sejam os próprios designers, enquanto que as empresas que trabalham para o circuito intermédio atribuem essa responsabilidade às direcções comerciais e produtivas, já que nestes casos muitos dos critérios técnicos e de qualidade do produto têm origem no processo de negociação.

Pode-se ainda encontrar organizações que trabalham como estrutura funcional de “rede”, reconhecendo pelo menos uma que trabalha sob essa estrutura apresentando-se no entanto como um caso isolado, e de certa forma a sua organização funcional e a terminologia que a define é discutível na medida em que põe-se em causa se esta empresa possui algo que se possa chamar estrutura, ou mesmo se pode ser considerada empresa. No entanto, há que reflectir na sua organização que chama ao mais alto nível, ou seja, à “cabeça” da organização a definição dos grandes objectivos e padrões, gere os fluxos e arbitra relações entre as suas associadas, além de coordenar as competências externas à organização, mas fundamentais para a mesma. Esta “estrutura” assenta assim, numa inteligente combinação de contratos, participações de capital e relações de confiança, optando por deixar a empresa viver eternamente como um mercado disciplinado por algumas regras comuns, em vez de se proceder a uma hierarquização de actividades.

#### **- Recursos Humanos**

A flexibilidade e a simplicidade do processo produtivo podem ser grandes activos estratégicos da empresa, que faz com que uma boa escolha de equipamento e um trabalho conducente à racionalização do esforço e dos custos seja importante. Esta racionalização só tem sido plenamente conseguida em empresas que apresentam nas suas fileiras

engenheiros ou tem apoio técnico bastante regular do centro tecnológico e dos fornecedores de equipamento.

Mas a presença de técnicos qualificados ou até mesmo de apoio técnico regular de entidades externas apresenta-se como condição necessária mas não suficiente para se atingir os níveis de racionalização de esforço e dos custos esperados. Será contudo necessário a existência de políticas de gestão que fomentem uma cultura empresarial que permita desenvolver esses valores. É assim importante, que se aposte na qualificação de chefias intermédias, mesmo ao nível comportamental, já que as mesmas podem ser factor chave de uma boa gestão do pessoal de uma linha de costura.

As chefias intermédias são os grandes elos de transmissão dos padrões estabelecidos pelas direcções e administrações, quando o funcionamento se apresenta eficiente pode-se mesmo afirmar que motivam os trabalhadores a realizar efectivamente tudo o que seja necessário. No entanto, a flexibilidade no que se refere ao alargamento das tarefas ou enriquecimento destas e a rotatividade de trabalho estão dependentes da disponibilidade do trabalhador mudar de posto. O que leva a existência de incentivos financeiros que se posicionam como ferramentas úteis neste sentido.

Com a necessidade crescente de controlar tempos e métodos ao longo da linha de produção e a possibilidade ideal de integrar sistemas CAD e CAM ao longo de todas as fases do processo produtivo permitindo um pleno encaixe entre a linha produtiva e o controle automático das operações, tem vindo a dar-se relevância às competências dos técnicos de métodos e tempos. Este cenário leva a que os técnicos de métodos e tempos sejam hoje considerados nas empresas competitivas figuras essenciais mais ou menos importante consoante o nível tecnológico da empresa.

Estes técnicos à semelhança dos técnicos de qualidade são formados pelo centro tecnológico, cabendo a formação ao nível das profissões mais tradicionais ao centro formação para o sector. No entanto regista-se a existência de empresas que possuem as suas próprias escolas.

O recrutamento baseado em processos informais torna-se difícil, devido a escassez de mão-de-obra. Esta escassez é produto de baixo nível de salários praticados e dos baixos níveis de qualificação exigidos.

A falta de mão-de-obra, os níveis elevados de absentismo são apontados como um grave problema do sector, já que diariamente se vê confrontado com cerca de 7500 trabalhadores que não comparecem nos seus postos de trabalho e consequentemente não produzem.

Apesar dos esforços encetados nos últimos anos e o registo de evolução positiva ao nível das qualificações dos trabalhadores denota-se no entanto que o número de colaboradores com nível de qualificações médias ou superiores é muito reduzidos mantendo-se ainda como “base” do sector os colaboradores com baixas qualificações. Mesmo depois destes esforços continua a persistir uma falta crónica de engenheiros industriais especializados no sector, bem como recursos humanos com perfil para ocupar as chefias intermédias, técnicos de manutenção e operadores para a área de costura.



### **2.6.1.3 Competências na área de marketing**

A maioria das empresas em Portugal opta por não comercializar no circuito final, vendendo os seus produtos a grandes marcas ou armazéns comerciais. No entanto segundo estudo da APICCAPS mais de 80% das empresas portuguesas possuem marcas próprias.

Contudo o facto de venderem os seus produtos a grandes marcas ou armazéns comerciais leva a que os mesmos sejam fortemente condicionados ou definidos pelos clientes e que a promoção de imagem não seja uma preocupação muito grande.

É, no entanto notória a preocupação que as empresas que comercializam no circuito final dão a promoção da imagem, preocupação ainda mais relevante se possuem cadeia de lojas próprias.

Ambas as formas de comercialização (para consumidor final ou para circuito intermédio) incorporam marcas próprias no entanto encaradas e geridas de uma forma distinta.

As empresas que produzem para o circuito intermédio apresentam uma carteira diversificada, procurando fortalecer a sua posição através da fidelização de grandes clientes, chegando-se mesmo a gerar-se uma relação de dependência face aos mesmos. Esta característica, carteira de clientes diversificada, é também encontrada nas empresas que comercializam no mercado final já que frequentemente parte da produção é reservada ao circuito de comercialização intermédio.

No que se refere às relações de dependência, existem empresas no mercado que procuram fortalecer a sua posição através do estabelecimento de acordos de exclusividade com os seus clientes para determinados modelos, exigindo contrapartidas de grandes quantidades de compra. Deste modo procuram defender-se da fragilidade dos contratos de subcontratação, criando uma relação de dependência mútua.

Os “franchisings” são uma hipótese comercial no calçado existindo já produtores que compraram “franchisings” estrangeiros. No terreno desenvolve-se um “franchising” de origem portuguesa com a participação de produtores de calçado portugueses, este, localiza-se no segmento da alta-moda.

É no segmento da alta-moda que a promoção da imagem se torna preponderante. Esta promoção desenvolve-se, tendo como base a ideia fundamental da novidade. Trata-se de uma novidade que assenta na racionalidade/originalidade do design. Noutros segmentos a novidade “vende” na medida em que se reforça a permanência das características que os consumidores mais privilegiam: o conforto; a própria estética, no segmento “standard”, o conceito de estilo de vida casual.

Além do desenvolvimento do conceito de “franchising”, salienta a existência de dois tipos de projectos de cooperação comercial. Um que envolve empresas de grande dimensão que habitualmente produzem para grandes marcas internacionais, mas que se aventuraram na comercialização no mercado final. No âmbito do projecto foram definidos como mercados alvo, mercados em crescimento e de forte potencial, mas onde a concorrência ainda não era demasiado intensa (os do Leste Europeu). Para estabelecimento de lojas-armazém.

O outro tipo de projecto envolve empresas de reduzida dimensão que produzem casual para gama alta e que tem como objectivo a penetração no mercado exigente do centro da Europa. O referido projecto traduz-se na criação de uma rede de distribuição para marcas comuns, aproveitando de certa forma o profundo conhecimento que estes produtores possuem dos mercados alvo e as sinergias geradas pela diversidade de contactos.

No que respeita a utilização de ferramentas de comércio electrónico e a possibilidade da criação de um novo canal de negócio apesar de existir um conhecimento por parte dos produtores nacionais e estes se encontrarem atentos à evolução neste domínio, poucos acreditam na operacionalidade destes novos canais. Parece que só para venda de modelos altamente standardizados e com projecção internacional este negócio para ser possível.

A presença em Feiras está directamente associada a uma representação institucional do calçado português nos principais certames da indústria.

#### **2.6.1.4 Dinâmica de cooperação técnica e transferência de conhecimentos.**

A cooperação técnica entre concorrentes é quase inexistente. A transferência ao nível do conhecimento de procedimentos, processos técnicos e tecnologia é acidental e advém principalmente da transferência de técnicos e operadores de uma empresa para outra.

A cooperação reside, como já se salientou, em projectos comerciais conjuntos.

Ao nível de cooperação produtiva esta centraliza-se na relação existente entre produtores e fornecedores nacionais de equipamento principalmente quando há disponibilidade mútua para o desenvolvimento de soluções locais. Este tipo de iniciativas muitas vezes ao abrigo de programas institucionais de mobilização tecnológica, aumentam a eficiência produtiva das empresas e gera laços de cooperação regular. Um outro efeito sobre as empresas é a assimilação por parte dos técnicos de manutenção de conhecimentos potenciados aquando do contacto com os técnicos dos fornecedores de equipamento, na maioria das vezes, engenheiros.

Consciente que a cooperação a montante da fábrica poderá demonstrar-se importante, na medida em que as matérias-primas, principalmente as peles, representam um peso significativo da estrutura de custos de qualquer empresa produtora de calçado, levou a que se esperasse a existência de uma forte cooperação entre as empresas de curtumes e as empresas de calçado essencialmente na criação de padrões técnicos. Contudo, são poucos ou raros os produtores de calçado que recorrem exclusivamente à indústria de curtumes nacional para se abastecerem. E, só esses é que procuram desenvolver com os seus fornecedores de curtumes padrões de qualidade que assentes em critérios idênticos que possibilitem corrigir as distorções existente entre os dois sectores e que tem impedido destes falarem a mesma linguagem.

As multinacionais por seu turno, pouco vinculadas à transmissão de conhecimento, tendem a integrar actividades a montante das suas fileiras, possuindo com frequência fábricas de curtumes próprias.

A dificuldade do sector dos curtumes em posicionar-se no mercado perante os seus concorrentes internacionais, a impossibilidade destes responderem a encomendas feitas por produtores de calçado de alta-qualidade, já que estas, sem dimensão crítica, exigem um produto pouco solicitado e em suma a desarticulação técnica e comercial e a ausência de diversificação da carteira por parte dos produtores de curtumes leva a que se registre este fenómeno de pouca cooperação a montante da fábrica de calçado.

### **- I&D**

É, evidente que a inovação é uma preocupação actual da indústria portuguesa do calçado. Esta indústria investe por ano mais de 65 milhões de euros na inovação dos seus produtos. Tendo em conta o estudo “A inovação e o Acesso aos Mercados” realizado pelo Centro de Estudos da APICCAPS permite facilmente concluir que a indústria de calçado nacional acentuou a mudança de paradigma e atingiu a fase de amadurecimento.

A presença de I&D no calçado encontra-se no estudo do conforto e no desenvolvimento de novos materiais. Os materiais, especialmente compostos plásticos são objecto de pesquisa aplicada nas fábricas que possuem injeção de solas.

Estas empresas que também operam no segmento de conforto fazem desenvolvimento de novas soluções de engenharia do produto de modo a elevar os padrões de qualidade do mesmo. Estas empresas de elevada dimensão, frequentemente multinacionais, possuem laboratórios próprios que lhes permite preservar o conhecimento que produzem.

No que se refere a I&D o centro tecnológico tem desenvolvido um papel preponderante, procurando de certa forma colmatar falhas existente entre as pesquisa de domínio público e o meio industrial, procurando fortalecer essa dinâmica. Ressalva-se que noutros países com a Inglaterra, esta pesquisa é uma preocupação de instituições científicas públicas ou semi-públicas.

## **2.6.2 Intervenções institucionais para o desenvolvimento de competências**

A acção institucional na procura de desenvolvimento de competências, tem passado essencialmente, pela operacionalidade de programas de mobilização co-financiados pelos fundos estruturais da União Europeia.

A Associação sectorial em conjunto com o centro tecnológico têm-se demonstrado eficazes na coordenação de diferentes programas que visaram o referido desenvolvimento de competências, conseguido também uma adequada e bem conseguida aplicação dos fundos comunitários que foram sendo postos ao seu dispor.

Um desses principais programas desenvolvido nesse sentido foi o FACAP, destinado a promover cooperação entre produtores de equipamento e de calçado, e a própria base tecnológica das empresas. O FACAP proporcionou a cooperação e o estabelecimento de relações regulares, que permitiu desenvolver mais de 50 equipamentos de tecnologia de ponta, tendo actuado em áreas funcionais da empresa como:

- **O Design e o Marketing** – Na área de design foram desenvolvidos sistemas de CAD 2D e 3D que permitem às empresas desenhar os modelos e todos os componentes visualizando-os de forma virtual-real (Shoelast 3D, ShoeStyling 3D, Shoesoling 3D, ShoeCAD 3D, ShoeDesign 2D)  
Na a área de Marketing foi desenvolvido um sistema recorrendo as tecnologias de informação e-commerce que permite criação de catálogos electrónicos multimédia, integrados aos sistemas CAD, favorecendo o rigor e a rapidez de comunicação. (Shoee-Catalog).

- **A Engenharia dos Modelos** – Nesta área foram desenvolvidos sistemas CAD e de Engenharia a 2D para a modelação, escalamento e parametrização técnica de modelos. (ShoeCAD, DIVIS-Automatic Digitising 2D, Technical Data, ShoeTool – Engineering Pallets and Tools, ShoeNesting, ShoeGest-Samples Management)  
De apoio a Prototipagem dos modelos foram desenvolvidos sistemas automáticos de corte, de grande versatilidade adequados ao corte de pele e restantes materiais, permitindo a execução rápida e rigorosa de qualquer tipo de modelo ou corte de qualquer peça sem necessidade de Ferramentas adicionais. (Samplejet, SampleKnife).
- **O Corte Automático de Materiais** – Sistemas automáticos de corte por jacto de água como faca, para corte de pele mas também materiais sintéticos, altamente versáteis e flexíveis foram desenvolvidos permitindo eliminação de cortantes, ganhos de pelaria e execução simultânea de operações de preparação (ex: riscagem). (Digitax-automatic leather inspection system, Diretax – direct nesting on leather, Inkjet – automatic leather marking system, Sintexjet – automatic waterjet cutting system for synthetics, Cutterjet – automatic waterjet cutting system for leather, CutterKnife – automatic Knife cutting system for leather).
- **A Logística** – Foram desenvolvidos a estes nível diferentes que integram procedimentos automatizados de armazenamento, distribuição e de gestão de materiais, formas e produtos garantindo uma produção fluente sem estrangulamentos ou paragens. (Dynamic warehouse for raw materials, Dynamic lasts store, Laser guide vehicle for automatic distribution).
- **A Gestão de Informação** – Neste campo foram desenvolvidos dois sistemas SIGA e SAIIC, sistemas modulares que integram aplicações administrativas, financeiras, comercial, gestão da produção etc., e que uma vez partilhada pelas mesma base de dados, asseguram a consistência da informação gerada e partilhada intra e extra-empresa. Estes sistemas integram ainda aplicações de e-commerce, business to business e customer to business actuando aos mais diversos níveis das empresas desde do design e marketing, vendas, produção, logística e distribuição, etc.
- **O Ambiente** – Diferentes sistemas foram desenvolvidos a este nível destacando-se:  
AquaPress – liquid wastes treatment, Selection and treatment systems for solid waste and dust, Halogen and cement cabins with filter systems, cement dryer system.

Este programa consistia assim em desenvolver equipamentos independentes que articulados entre si se fossem instalar numa única empresa podendo esta tornar-se numa empresa topo de gama.

O FACAP- Fábrica de Calçado do Futuro entre 1996 e 2000, favoreceu um clima de inovação e excelência que abriu as portas a uma nova geração de programas destinados a dar respostas às necessidades críticas do sector:

- ✍ FATEC (Footwear Advanced Technologies), destinado a dar seguimento ao FACAP, mas de característica mais integradora, integra um total de 37 subprojectos autónomos distribuídos por 10 áreas estratégicas passando por conceitos como: cadeia de valor, produção flexível, resposta a pequenas séries de encomendas e diminuição dos tempos de respostas. A novidade reside o desenvolvimento de fabrico totalmente integrado (CIM) e das tecnologias 3D.

As soluções apresentadas pelo projecto visavam:

- Gerar no sector uma capacidade de criação e inovação contínua de produtos, facultando-lhe ferramentas de engenharia e de prototipagem rápida facilitadoras dos processos e procedimentos que os envolvem.
  - Gerar um efeito de renovação dos processos e das estratégias que os suportam, como forma de fazer evoluir progressivamente o estatuto de “indústria subcontratada” para a indústria criativa, inovadora e competitiva no cenário da moda, sobretudo pela oferta de soluções que permitam maximizar a flexibilização dos processos, a integração dos consumidores com a empresas produtoras de calçado, uma potenciação da cooperação entre as várias indústrias da fileira do calçado, bem como uma atitude cultural empresarial que tenha em linha de conta os padrões ambientais.
- 
- ✍ Sapato Verde – projecto que visa o desenvolvimento de calçado ecológico que satisfaça os requisitos ambientais mais exigentes. Em suma, o objectivo deste projecto visa assim, otimizar os sistemas de gestão ambiental, no sentido de conjugar preocupações ecológicas com a competitividade.
  - ✍ Novos Materiais – para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento respeitante a material não prejudiciais à saúde do consumidor e de materiais alternativos à pele curtida a crómio (actualmente muito dispendiosa).
  - ✍ Programa de Especialização de Técnicos – formar e/ou qualificar uma nova geração de quadros para responder às necessidades de formação emergente devido à introdução de novas tecnologias como por exemplo: designers, vendedores, técnicos de industrialização de calçado, técnicos de logísticas, técnicos comerciais, etc.
  - ✍ SAIC – destinado a ligar em rede empresas da fileira, incluindo produtores de pele, através de sistemas de comunicação electrónica.
  - ✍ “Moda e Design” - para criar e difundir sensibilidade entre os produtores relativamente a tendências e certames de moda.

- ✍ Apoio generalizado às iniciativas de internacionalização por via de acções de cooperação comercial.

## 2.7 A Dinâmica de rede do Sector do Calçado

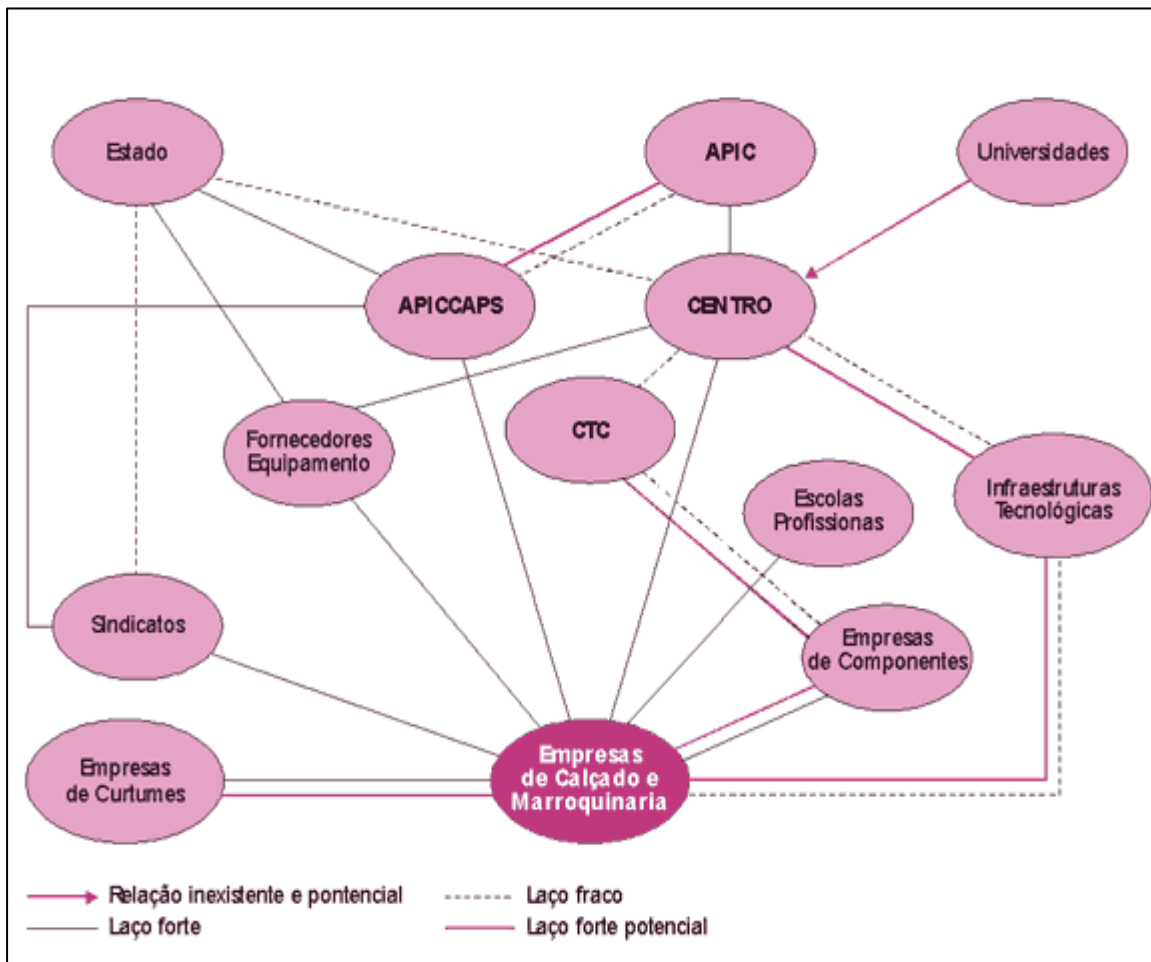


Fig.ª2.6: Dinâmica de rede do sector

Fonte: Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal – INOFOR 2001

### 2.7.1 Os principais actores

- ✍ APICCAPS – Associação dos industriais do sector, responsável pela mobilização e sensibilização dos empresários e das estruturas de apoio as grandes problemáticas de competitividade que afectam o sector. Além desta responsabilidade chama a si a articulação de políticas com as entidades estatais e pela negociação com outras estruturas associativas (nacionais e internacionais).
- ✍ CTC- Centro Tecnológico da Indústria do Calçado constitui o eixo de intervenção directa da associação (APICCAPS) junto dos empresários.

Particularmente vocacionado para as questões relacionadas com a inovação tecnológica, a formação de quadros no âmbito da nova tecnologia, dá apoio técnico regular às empresas que o solicitem e co-responsabiliza-se na implementação de programas sectoriais de mobilização tecnológica.

- ✍ O Centro de Formação para a Indústria do Calçado (CeNTRO) é responsável pela definição e administração dos cursos de formação profissional em todas as áreas tradicionais (operadores, modeladores, técnicos de manutenção e administrativos). Apostam estrategicamente na formação em design e na formação de operadores fabris polivalentes.
- ✍ As próprias empresas produtoras de calçado, susceptíveis de estabelecer acções de cooperação e de mercado entre si e com outras entidades.
- ✍ Os sindicatos, responsáveis pela representação dos trabalhadores na negociação dos contratos colectivos de trabalho e interventores na problemática geral das condições de remunerações e trabalho.
- ✍ O Estado, regulador dos mercados e incentivador da competitividade, através do estabelecimento de programas de apoio estruturais.
- ✍ As empresas de curtumes, sector a montante na fileira do calçado, encarregado do fornecimento da pele.
- ✍ A associação da industria de curtumes (APIC), homóloga da APICCAPS, para este sector.
- ✍ O centro tecnológico da industria de curtumes, homóloga do Centro Tecnológico do Calçado, para este sector.
- ✍ Os laboratórios nacionais ou estrangeiros, responsáveis por pesquisa aplicada à indústria ou pela realização de testes de qualidade. Estão, por vezes, acreditados para conceder certificação de qualidade.
- ✍ As universidades e outros estabelecimentos de ensino, produtores de conhecimento científico-base, pesquisa aplicada e formadoras de técnicos altamente qualificados.
- ✍ Fornecedores de componentes para calçado.
- ✍ Fornecedores de equipamento para calçado, em especial nacionais, susceptíveis de prestar um apoio técnico mais regular às empresas produtoras e de participar em acções de cooperação tecnológica.

### **2.7.2 As relações de cooperação no “Cluster”**

A análise da indústria de calçado não estaria todavia completa se a mesma fosse compreendida na sua aceção focal isto é delimitada às empresas produtoras de calçado, descorando-se todo o conjunto de outros actores relevantes para a actividade em causa.

É, assim de extrema importância e de toda a relevância que a mesma seja analisada numa perspectiva de “Cluster”, encarando o mesmo como a concentração geográfica de empresas e instituições inter-relacionadas do sector. “O cluster”, no caso do calçado, inclui não apenas as empresas produtoras, mas também toda a rede que lida com este produto e as instituições públicas e privadas que de uma ou de outra forma se relacionam com estas.

Não é de todo a intenção neste momento explorar o conceito de “Cluster”, já que o mesmo será analisado em tempo oportuno, no entanto será contudo importante centrar a atenção nas inter-relações existentes no seio do “Cluster” e a intensidade de cooperação que encontramos no relacionamento dos diversos actores.

É a intensidade de cooperação que atravessa a rede de relações do sector (neste caso do calçado), que define a profundidade do “Cluster”.

Nesta perspectiva, o “Cluster” do calçado é todavia pouco profundo, apesar do papel mobilizador e fundamental de unificação que associação do sector, APICCAPS que em articulação com o centro tecnológico (CTC) tem vindo a desenvolver. É uma realidade que este eixo tem sido responsável pelo grosso das políticas mobilizadoras do sector e assumido um papel importante no desenvolvimento da tecnologia de processos da empresa. A APICCAPS articula também eficazmente a intervenção do estado com os objectivos que define para o sector e tem um papel fundamental na negociação de contratos colectivos com os sindicatos e representa, para além dos produtores de calçado, os de componentes e os de equipamentos para esta indústria.

No entanto, a debilidade é notada quando se analisa a inter-relação entre esta associação e a APIC, que nunca respondeu à coordenação entre os sectores.

A associação mantém ainda relações igualmente débeis e de certa forma ausentes de cooperação com os estabelecimentos de ensino e de formação sectorial, não existindo uma concertação estratégica com o centro de formação, havendo também um distanciamento com os estabelecimentos de ensino superior, que se procura atenuar com projectos como o que foi implementado entre CTC e a Universidade de Aveiro, que permitiu o desenvolvimento de cursos de formação integrados nas novas necessidades do sector.

Com uma fraca relação com a associação do sector, provocada principalmente por diferentes prioridades de oferta formativa que define em relação a Centro Tecnológico Calçado, o Centro de Formação (CeNTRO) tem essencialmente ligações com as empresas que recorrem a esta estrutura sempre que necessitam de ministrar formação aos seus trabalhadores.

Os sindicatos têm vindo a procurar uma nova lógica de negociação e defesa dos trabalhadores, reconfigurando a ligação com o Estado no sentido de procurar uma assimilação de conhecimentos técnicos que lhe permitam actualizar os critérios de negociação. Com esta atitude tem-se assistido uma maior relação de cooperação entre os sindicatos e a APICCAPS em detrimento das relações de confronto que se assistia.

Ao nível de I&D as semelhanças com a problemática da formação são marcantes, já que relações de cooperação são igualmente fracas assistindo-se também a um distanciamento das instituições I&D. Os laboratórios e os centros de pesquisa universitários nacionais, não estão todavia muito vocacionados para a indústria de calçado,



o que leva muitas vezes as empresas a recorrerem a laboratórios estrangeiros (principalmente inglesas) para colmatar este distanciamento.

No entanto, não se pode deixar de evidenciar o papel determinante que o Centro Tecnológico do Calçado desenvolve nesta área o que permite às empresas atenuarem claramente a dependência que podia existir perante os laboratórios estrangeiros. Há também empresas de maior dimensão que possuem os seus próprios laboratórios.

Apesar desta debilidade de relações não se pode de todo afirmar que o “Cluster” não apresenta um dinamismo ao nível de I&D, facilmente comprovado pelos níveis de investimento da indústria de calçado nesta área.

O CTC assume papel preponderante ao nível I&D não só no desenvolvimento de materiais e engenharia de produto, como também noutras vertentes como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, equipamentos para esta indústria, assumindo também o papel dinamizador de relações de cooperação com a indústria de equipamentos que possibilitou o surgimento de novos equipamentos com elevado nível tecnológico, muitos deles desenvolvidos ao nível do projecto FACAP. Este projecto apresenta-se como um sucesso no campo da cooperação entre diferentes actores, empresas de calçado, centro tecnológico do calçado, instituições de ensino superior, e empresas de equipamento para calçado.

Os fornecedores de equipamento reforçaram a sua posição nos últimos anos através de uma acção forte junto da APICCAPS e dos empresários. A sua intenção de participação em acções de cooperação tecnológica foi razão suficiente para se assistir a relações mais próximas com as empresas. As acções de cooperação promovidas pela APICCAPS e pelo CTC, como foi exemplo o FACAP, posicionaram-se como vínculos propícios ao encontro destes dois tipos de actores.

As acções de cooperação a este nível encontram-se principalmente focalizadas em empresas de maior dimensão normalmente produzindo para grandes marcas e ligadas à actividade associativa, que modernizaram as suas linhas de produção. As empresas de pequena dimensão estão geralmente pouco envolvidas em acções de cooperação, havendo menos desenvolvimento de soluções tecnológicas para estas empresas.

Neste momento luta-se também por uma maior ligação ao sector de fabrico de componentes para calçado, que apela urgentemente por modernização.

A cooperação inter-empresarial existente circunscreve-se ao nível comercial, podendo-se encontrar no terreno diferentes projectos. Como já foi salientado neste estudo um desses projectos envolve um conjunto de empresas fortemente ligadas ao eixo associativo e que tem como objectivo abertura de uma porta para os mercados do leste, através da montagem de uma cadeia de lojas-armazém. Outro projecto em pleno desenvolvimento e que envolve empresas do segmento casual, em gamas elevadas, traduz-se na montagem de uma estrutura de distribuição central. Identifica-se também a criação de franchising comercial de um conjunto de designers portugueses/fabricantes de alta-moda portugueses.

Não se pode de todo deixar de destacar o projecto cooperação encetado por seis empresas fabricantes de calçado (Jóia, Nova Aurora, L. Costa, Netos, Aerosoles, Kyaia) que em parceria com o Estado (no âmbito do projecto Dínamo desenvolvido com o governo) e sobre a coordenação da Apiccaps permitiu a aquisição por estes do grupo de distribuição e de lojas de Sapatos Labelle.

Para dar cumprimento a este projecto foi criada uma holding “Front Shoes” onde as empresas inseridas no projecto detêm 50,1% do capital.

O objectivo do projecto em causa passa institucionalmente pela tentativa de reposicionar o sector do calçado, que retém pouco valor do que cria, e estimular os empresários do calçado a actuar na distribuição.

É de salientar que, em Portugal, não se vislumbra ou evidência abordagens muito inovadoras que proporcionem um maior envolvimento dos consumidores nas actividades das empresas fabricantes de calçado. Há uma grande diversidade de arranjos com os intermediários comerciais, particularmente, nas actividades de exportação. Contudo é consensual que a integração com consumidor final reveste de elevada importância, numa altura em que a resposta as necessidades do cliente se tornou fundamental. Esta integração potenciará a fidelização do mesmo através de uma resposta adequada das empresas às necessidades destes e às suas especificidade.

### **3. Competitividade – Novos contornos na era global**

#### **3.1 A Procura da competitividade na era global. Factores de competitividade.**

##### **3.1.1 Introdução**

A competitividade apresenta-se como um dos conceitos centrais desta dissertação e como tal justifica-se o seu estudo nas suas diferentes dimensões e correntes. Contudo, não é de todo pretensão ao longo desta dissertação esgotar teoricamente este tema, mas sim perceber a complexidade de um tema que apesar de amplamente estudado a nível académico, com diversas linhas de argumentação e coerência estrutural, não se encontra de maneira alguma esgotado.

A importância desta análise centra-se na possibilidade de se entender perante todos os conteúdos que se teve acesso, quais eram as discussões, os autores, as teorias e as proposições válidas que correspondiam aos objectivos que se pretendia atingir.

É, uma realidade que conceito de competitividade tem sido muito utilizado nos anos mais recentes e a utilização generalizada do mesmo transpôs as fronteiras dos círculos universitários fazendo hoje parte do léxico das empresas e dos indivíduos em geral. A popularidade e o protagonismo crescente que se reconhece a este conceito não impede contudo, que este se apresente frequentemente desacompanhado de alguma precisão conceptual no seu uso, o que de certa forma vem reforçar a relevância desta análise.

Efectivamente, o conceito de competitividade transporta consigo um elevado grau de complexidade existindo várias abordagens para o estudo do mesmo. Ao utilizar o termo “Competitividade” está-se desde logo a envolver um vasto número de variáveis que criam a necessidade de se especificar o contexto no qual se está a trabalhar, já que se pode abordar a competitividade a nível empresarial, a nível de sectores produtivos, a nível de país ou entre países, a curto ou a longo prazo, no ex-ante ou ex-post. É ainda de salientar as teorias que se têm vindo a desenvolver no âmbito da competitividade regional, que na literatura têm tido como grande mentor Michael Porter.

A análise efectuada a este tema permitiu perceber que as questões relacionadas com a competitividade empresarial e industrial são abordadas e estudadas ao nível da Economia numa área chamada “Organização industrial”, dentro da área de Administração de empresas, como “Estratégia Empresarial ou Competitiva” e na Engenharia de Produção o assunto é abordado na área da competitividade e estratégias empresariais.

Os métodos de análise utilizados a este nível apresentam-se também diversificados desde os modelos econométricos, ao estudo de casos ou modelos teóricos formalizados. Além disso é preciso notar que o termo, indústria, tem um significado mais amplo do que o habitual, pois, na verdade, trata-se do que usualmente se designa por sector. Deste modo, as análises ligadas ao campo da concorrência industrial compreendem também a competição em sectores comerciais, prestadores de serviços, ou seja, analisar uma indústria significa entender toda a extensão que a configuração desta assume.

Outro aspecto importante a reter prende-se com o facto de nos dias de hoje as três suposições em que se baseava a visão tradicional de concorrência não continuam a ser

válidas, Prahalad (1998). Existem alguns elementos que tem complicado o cenário competitivo actual conforme salientou Prahalad.

- O primeiro está directamente relacionado com as fronteiras das empresas que se apresentam cada vez mais difíceis de definir. Os limites das organizações estão menos claros e de certa forma têm vindo a sobrepor-se. É certo e inquestionável que as organizações têm uma ideia clara de quem são os seus fornecedores, os seus concorrentes, os seus clientes, os seus colaboradores ou os novos participantes. No entanto, não existe um meio, neste mercado em constante evolução, de se identificar exactamente quem são os fornecedores, clientes, concorrentes ou colaboradores. Para tal basta ter presentes que por exemplo a Philips e a Sony são concorrentes apesar de se apresentarem como colaboradores, já que a Sony compete com a Philips ao mesmo tempo que fornece a esta e vice-versa. Na mesma linha encontra-se a IBM e a Apple que se apresentam também simultaneamente como competidores e concorrentes.
- O segundo elemento está relacionado com o facto de apesar das indústrias terem características distintas estão cada vez mais a fundir-se e a misturar-se, como é o caso da indústria de computadores, de comunicação, de componentes e entretenimento. Perante tal sobreposição é cada vez mais difícil identificar aonde termina o produto e qual será o seu valor para os clientes sem as suas extensões.
- O terceiro prende-se com a crescente dificuldade em planear o futuro, já que segundo o autor as mudanças são tantas na estrutura básica da arena competitiva que isso não é mais possível. É assim, segundo Prahalad cada vez mais difícil planear.

A crescente dificuldade em planear o futuro reveste-se de tanta importância como a capacidade que as empresas têm de cada vez mais adquirem ou de produzirem produtos independentemente dos segmentos em que actuam ou dos produtos e serviços que produzem, da capacidade de gerar informação, de comunicarem com os seus fornecedores, factor cada vez mais crucial, ou até de se informatizarem. A capacidade de as empresas se informatizarem tem permitido agilizar processos, aumentar a velocidade de resposta, controlar de custo e efectuar avaliação de desempenho. Em muitos casos colocar produtos na quantidade certa e no momento certo tem-se revelado mais importante do que ter o domínio tácito da forma como o produto foi efectivamente produzido.

Perante este enquadramento concorrencial os factores intangíveis ganham importância ao mesmo tempo que se vislumbra que num futuro próximo se passe a equacionar a competitividade não ao nível da competição entre empresas, mas sim ao nível da competição entre cadeias produtivas ou de fornecimento.

Por tudo isto, a abordagem ao tema da competitividade impõe como relevante que se dê um foco a análise senão poder-se-á correr o risco de utilizar este conceito de uma forma tão genérica que faz com que o mesmo perca o seu significado e relevância. Contudo, há que ter em conta que uma análise que tenha a pretensão de ser minimamente consistente deve conter as três dimensões, empresa, sector e economia como um todo.

### 3.1.2 Conceito de competitividade

O conceito de competitividade tem vindo a ser largamente invocado no debate económico actual, apresentando-se no entanto muitas vezes mal compreendido estando longe de existir em redor deste um significado pacífico e universal, muito pela complexidade que reveste o mesmo. Esta impõe que desde já se identifique alguns aspectos preliminares que cumpre registar e que permitirão de certa forma compreender melhor este conceito.

O conceito de competitividade apresenta-se como um conceito relativo. Definir ou medir competitividade obriga a um exercício de comparação entre agentes ou espaços económicos, ou, para aqueles, entre distintos momentos de tempo (Buckley 1998).

Um outro aspecto preliminar a salientar prende-se com o facto da competitividade se apresentar como uma realidade multidimensional, pelo que os seus múltiplos indicadores de medida reflectem uma base territorial – país, região, uma abordagem económica – indústria, firma, produto e três dimensões enquanto potencial, enquanto resultado e como processo.

As definições encontradas começam correctamente por salientar a existência de uma clara distinção entre a competitividade das empresas e das nações ou áreas geográficas, apesar de ser reconhecida a sua interdependência, na medida em que a competitividade empresarial é condicionada pelas características regionais ou contextuais mais ou menos inibidoras ou estimuladoras da capacidade empresarial para acompanhar os padrões internacionais de produtividade e de penetração nos mercados, enquanto que a competitividade dos espaços é determinada em parte pelo desempenho empresarial que alberga.

Perante este enquadramento, impõe-se assim a necessidade de identificar sempre o nível de análise em que se pretende trabalhar, podendo se adoptar uma de duas perspectivas: análise competitiva de espaços ou agentes. Em ambas, pode-se ainda focar a análise a diferentes níveis: das regiões, nações ou ainda entidades/comunidades sem contiguidade territorial, na primeira perspectiva, e das empresas ou indústrias na última. Para cada um destes níveis são identificados distintos objectivos e modelos de competitividade, bem como é feita distintivamente a aferição de resultados.

O nível de análise considerado mais simples e estabilizado é o da competitividade ao nível da empresa relacionado directamente com a capacidade da empresa operar com lucro num contexto de mercado aberto, sendo geralmente aferida por indicadores relativos à rentabilidade, ao nível de custos, à produtividade e à quota de mercado.

Porter (1990), definia competitiva empresarial como a condição que permite a uma empresa operar de forma mais eficiente ou com maior qualidade do que as suas concorrentes e que resulta de benefícios acrescidos para essa empresa.

A aplicação do conceito de competitividade ao nível industrial introduz um grau maior de complexidade, já que a competitividade da indústria está directamente relacionada com a competitividade das empresas que a constituem, num contexto de mercado aberto e numa perspectiva de sustentabilidade. Nesta perspectiva também se utilizam indicadores como custo, lucro e produtividade ao nível agregado.

Ao nível do país ou nação o conceito de competitividade aparece associado ao objectivo de aumentar o sustentado da qualidade de vida das populações, enquanto função do crescimento do PIB per capita, num contexto de economia aberta e de equilíbrio no comércio internacional, o que implica que indicadores como PIB per capita, a

produtividade e o desempenho ao nível do comércio internacional se apresentem como os mais usados para avaliar a competitividade a este nível.

Há que salientar que no caso da competitividade das empresas ou da indústria existe uma postura de posicionamento relativo com as empresas que operam no mesmo negócio ou que competem no mesmo mercado alvo, já no âmbito da competitividade das nações essa abordagem de jogo de soma nula aparece desprovido de sentido. O nível de vida de uma nação ou país enquanto função do crescimento do PIB per capita não virá prejudicado pelo facto do crescimento do produto nos outros países ter ritmos superiores.

Em relação ainda a distinção entre competitividade empresarial e das nações, Krugman 1996, defendia que a competitividade de um país é algo mais complexo que definir competitividade empresarial, já que coloca a tónica da competitividade empresarial em objectivos de desempenho que visam essencialmente a conquista de quota de mercado. Assim, é possível entender que uma empresa não competitiva seja forçada a desaparecer ou seja abandonar o mercado. Esta visão não se enquadra de todo quando aplicada a um território ou um país para o qual não é possível definir um limiar mínimo de actividade.

Neste contexto, como já de certa forma foi anteriormente salientado, impõe-se como essencial a definição do campo de análise, caso o mesmo não seja identificado corre-se o risco de os resultados obtidos e dos objectivos estabelecidos se apresentarem desprovidos de sentido. Foi aliás a este nível que se gerou alguma controvérsia em redor do trabalho desenvolvido por Porter sobre a vantagem competitiva das nações, já que segundo alguns autores no decorrer desse trabalho existem falhas ao nível da definição do âmbito da análise. (Davies & Ellis, 2000) sustentam que Porter permuta ao longo do seu trabalho o foco da sua análise entre a competitividade das nações e competitividade das indústrias (residentes nessas nações). Este aspecto, somado ao facto de Porter assumir como competitividade de uma nação a sua produtividade, e como competitividade de uma indústria a sua capacidade de conquistar quota de mercado internacional, gerou discordância entre diversos autores que discutem a níveis de análise diferentes.

A associação da competitividade a objectivos de crescimento económico tem implicado que o conceito de competitividade surja muitas vezes associado ou identificado com a própria noção de produtividade<sup>1</sup>.

Efectivamente, a produtividade traduz a contribuição dada por cada factor para que a produção se realize, sendo calculada pela relação entre “inputs” ou de se produzir a mesma quantidade com menos “inputs”.

Discutir e entender a competitividade e seus determinantes tem andado assim aliada à compreensão dos determinantes de produtividade e à sua respectiva evolução.

---

<sup>1</sup> Produtividade, relação entre uma certa quantidade de produto(s) e a quantidade de um ou vários factores de produção utilizados ou consumidos na produção desse produto(s). A proliferação do uso deste termo fruto da preocupação em redor do fenómeno da produção impõe contudo que se use o mesmo com algum cuidado e precisão, principalmente quando esta noção é utilizada para fazer comparações. Deve-se assim, distinguir a produtividade, segundo : as unidades de produção, que medem o esforço, produtividade da empresa, sector e economia nacional; a sua expressão numérica, já que a produtividade pode ser medida em termos monetários (valor), ou em termos reais(físicos); a definição do seu numerador na medida em que se pode ser considerada a produção total da unidade ou suas produções parciais; a definição do denominador, já que este pode representar a totalidade dos factores de produção (Produtividade global de factores) ou representar apenas um dos factores, capital ou trabalho (tratando-se assim da produtividade do capital ou produtividade do trabalho). A definição da relação considerada como índice de produtividade, pode ser a relação existente entre a produção e um factor, falando-se assim de produtividade média ou então pode ser a relação entre o aumento da produção e o crescimento de um factor, produtividade marginal

Apesar desta proximidade entender a competitividade enquanto mero sinónimo de produtividade aparece com uma visão incompleta deste processo (Davies & Ellis 2000).

Estes autores apontam duas razões que justificam a sua posição:

- por um lado a não coincidência entre a produtividade dos sectores transaccionáveis e a produtividade total de uma nação
- pela constatação que a competitividade de uma indústria não é unicamente determinada pela produtividade.

Se centrar-se a análise na competitividade empresarial pode-se também afirmar que é de certa forma restritivo entender a competitividade com mero sinónimo de produtividade na medida em que uma empresa pode aumentar a competitividade sem aumentar a produtividade e vice-versa. Se uma empresa produz um produto de qualidade, perfeitamente enquadrado com as necessidades do mercado e com as expectativas do consumidor, pode aumentar a competitividade através por exemplo de um melhoramento dos canais de distribuição ou de aposta no aumento da notoriedade da sua marca, sinalizando o valor para o consumidor. Por outro lado se uma empresa produz um produto de má qualidade sem qualquer aceitação no mercado o melhoramento da eficiência produtiva pode trazer benefícios ao nível da produtividade, mas por certo não contribui em nada para que a mesma organização ganhe competitividade.

Um último aspecto a salientar referente a competitividade e ao seu conceito reside nesta se apresentar ou se considerar um processo contínuo, mais do que uma realidade estática. O uso do termo de competitividade compreenderá quer o desempenho, leia-se os resultados, quer o potencial e ainda o próprio processo em causa (Man, Lau & Chan, 1998)

Efectivamente a competitividade tal como define a World Competitiveness Report (1993) aparece como uma combinação de factores de activos herdados ou criados bem como um processo económico.

Neste sentido pode-se constatar que o volume de comércio internacional e as medidas de produtividade só capturam parte da dimensão da competitividade, não permitindo aferir nada sobre a sustentabilidade.

A análise de competitividade possui um carácter intemporal incontronável, que no domínio competitividade empresarial pode ser facilmente demonstrado se tiver presente que a competitividade de uma empresa é o resultado de estratégias competitivas dependentes de expectativas futuras, definidas anteriormente e que posteriormente o desempenho no mercado demonstrará se as opções tomadas foram ou não acertadas.

### *3.1.3 Competitividade: estágios de desenvolvimento*

No seu livro “ Vantagem competitiva das Nações “ Michael Porter identifica duas proposições fundamentais:

- A vantagem competitiva das Nações é determinada por quatro atributos amplos de base nacional. Estes atributos referem-se às dotações de factores, condições da procura interna, perfil das indústrias correlacionadas e de suporte e a estrutura, estratégia e rivalidade das indústrias em causa.
- Identificação dos estágios de desenvolvimento industrial das nações

Segundo Michael Porter o progresso das nações faz-se através de um número de estágios, baseados nas suas vantagens competitivas e nos modos de competição. Estes

estágios que dependem do nível de desenvolvimento de cada nação podem ser conduzidos de quatro formas:

- Nos níveis inferiores de desenvolvimento o crescimento económico aparece essencialmente determinado por factores primários de produção – terra, mercadoria e trabalho não qualificado.
- Nos estágios intermédios de desenvolvimento é o investimento que se apresenta determinante para o crescimento económico.
- A transição para o estágio mais avançado de desenvolvimento impõe como determinante a inovação.
- O último estágio é conduzido pela riqueza.

Nos níveis inferiores de desenvolvimento as condições dos factores básicos são fontes dominantes da vantagem competitiva e internacionalização dos produtos. A competição faz-se à base do preço, as empresas produzem produtos relativamente simples, desenvolvidos e criados por nações mais avançadas. A tecnologia é assimilada através das importações por investimento directo estrangeiro ou imitações. Neste estágio as nações estão amplamente sensíveis aos ciclos económicos, às flutuações dos preços das mercadorias e das taxas de câmbio.

À medida que as nações transitam para estados intermédios de desenvolvimento o investimento se posiciona como a força motriz da competitividade, na medida em que o crescimento é determinado pela capacidade de aceder e mobilizar tecnologia internacional para a produção local. O acesso a tecnologia surge de licenciamento, joint ventures investimento directo e imitações. Neste estágio não só se assimila tecnologia estrangeira como já se denota a capacidade de melhorá-la. A eficiência na produção de produtos e serviços é a fonte dominante da vantagem competitiva. Os produtos e serviços são neste estágio mais sofisticados, mas a tecnologia e o design não são ainda preocupação.

Neste estágio as companhias devem utilizar melhor a tecnologia, produzir produtos de elevada qualidade e organizarem-se em elevados níveis de eficiência. O mesmo está concentrado na produção e na exportação de serviços em “outsourcing”.

A inovação marca um caminho para um estágio económico mais avançado. A capacidade de produzir produtos inovadores na fronteira da tecnologia global, usando os mais avançados métodos é fonte dominante da vantagem competitiva. O ambiente de negócio nacional é caracterizado por forças em todas as áreas, com a presença de intensos “Clusters”. Instituições e incentivos suportam a inovação bem como o desenvolvimento.

As organizações assentam em estratégias globais. A procura do consumidor torna-se mais exigente e sofisticada, devido ao auto rendimento per capita, aos elevados níveis de educação, ao crescente desejo de comodidade e ao papel revigorador da rivalidade interna.

O último estágio é conduzido pela riqueza. O factor de força propulsora é a riqueza anterior o que pode causar o declínio na medida em que é necessário sustentar essa mesma riqueza num cenário que desmotiva os investidores, enfraquece o investimento contínuo e a inovação já que se perde a apetência pelo risco.

Esta análise mostra que as nações que estão em transição para um novo estágio têm muitas dificuldades, porque os pontos de inflexão requerem transformações de muitas dimensões competitivas interdependentes.



### 3.1.4 A evolução teórica da concorrência industrial e da competitividade

O actual contexto de globalização e a tónica de liberalização comercial que actualmente se vive tem impulsionado, como já de certa forma se salientou, uma maior preocupação em redor da problemática da competitividade e da necessidade de se ser competitivo em termos internacionais. Esta preocupação anda geralmente associada aos baixos níveis de produtividade do país, ao distanciamento em relação à maioria dos países europeus e às mudanças tecnológicas e de gestão que deveriam acontecer continuamente nas empresas portuguesas.

Contudo e apesar de bastante debatido, este assunto apresenta-se ainda muito controverso, já que não se pode de todo afirmar que se encontre verdadeiramente clarificada a relação entre a produtividade e a obtenção de competitividade internacional.

A controvérsia assenta no conceito de competitividade, e daí, decorrente, na selecção dos indicadores de medição mais adequados.

Os diferentes conceitos resultam de posições teóricas também elas diferenciadas: a tradição microeconomica neoclássica é, cada vez mais, contestada pelas correntes evolucionistas que procuram desenvolver as contribuições de Schumpeter <sup>2</sup>.

Os autores que ao longo dos tempos se dedicaram ao estudo das problemáticas da competitividade tem de certa forma dado mais ênfase e demonstrado maior preocupação nos seus estudos com as estruturas de mercado e as formas de concorrência do que propriamente sobre as condições que a empresa necessita para competir.

A escola neoclássica assume a livre concorrência como a estrutura de mercado predominante. Na tradição desta escola o conceito de competitividade representa um parâmetro definido a partir do modelo de concorrência perfeita. Segundo essa perspectiva teórica, os estudos de competitividade industrial devem incidir, sobretudo, sobre a casualidade do distanciamento entre o desempenho de um sector industrial em particular e os que são teoricamente passíveis de serem obtidos através da concorrência perfeita. Os diferentes desempenhos deverão pois resultar do distanciamento entre os traços estruturais, empiricamente identificados num sector, e os pressupostos que asseguram a estrutura de concorrência perfeita:

- a existência de um grande número de vendedores e compradores, que não actuam conjuntamente;
- que o produto seja homogéneo e divisível ;
- a livre entrada e saída de vendedores no mercado ou movimentação do fluxo de capital;
- que todos os participantes (empresas e consumidores) têm acesso gratuito às informações relacionadas aos produtos e preços ;

Dado que os produtos supostamente são homogéneos, esta escola estabelece, o preço, como factor essencial de concorrência. Nesta perspectiva defendem que as empresas concorrem exclusivamente pelo preço, que é definido pelo mercado e que o produtor ou consumidor isoladamente apresenta pouco poder de determinação deste. A gestão

---

<sup>2</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950), economista austríaco que considerava que a fonte de inovação e do progresso tecnológico se encontrava nas grandes empresas e em concorrência imperfeita.

empresarial visa assim atingir os níveis de produção que proporcione a maximização dos resultados para o preço definido pelo mercado.

Neste quadro teórico a competitividade é o corolário do processo de relacionamento entre os agentes económicos (empresas e consumidores) onde as decisões são condicionadas pela força de mercado. Assume-se a informação como sendo acessível a todos os agentes económicos e o conhecimento tecnológico como sendo codificável e perfeitamente transmissível. Esta ausência de barreiras de acesso ao conhecimento tecnológico é combinado com outros pressupostos teóricos, tais como a perfeita homogeneidade de produtos e factores produtivos, que asseguram a flexibilidade na combinação desses factores. Na sequência desses pressupostos, o conceito de competitividade está assim vinculado à eficiência produtiva, passível de ser medida por indicadores de produtividade relativa.

A tecnologia, pelas suas características não é neste enquadramento analisada como factor de diferenciação competitiva, não sendo encarada como factor de competitividade, pois deixa de ser um instrumento de gestão empresarial para se apresentar como um factor estático e conhecido.

A concorrência perfeita sistema de referência da escola clássica não retracta o comportamento real das empresas, especialmente quanto a rivalidade na fixação dos preços, em relação ao processo da inovação (um importante instrumento de diferenciação) e no que se refere à possibilidade de cooperação.

Efectivamente uma economia ideal, perfeitamente concorrencial onde as decisões sobre afectação de recursos são tomadas através da troca voluntária de bens por dinheiro aos preços de mercado e se extrai a maior quantidade de bens e serviços úteis dos recursos disponíveis da sociedade não caracteriza de todo a realidade, já que raramente os mercados atingem este ideal de perfeição.

Neste enquadramento vários estudos desenvolvidos no campo da organização industrial, ramo da economia voltado para o estudo das estruturas de mercado, salientam que os mesmos apresentam falhas que originam a existência de mais de que uma estrutura e forma de competição, as quais não se sustentam no preço. Incorporam-se assim duas novas estruturas de mercado na análise, o Oligopólio<sup>3</sup> e o Monopólio<sup>4</sup> (e variantes destes) e suas respectivas formas de competição.

Estes tipos de imperfeições advêm de três factores fundamentais: custo, barreiras concorrenciais e interacções de mercado.

As condições tecnológicas e de custo de um ramo de actividade determinam as estruturas de mercado, já que quando as empresas podem descer os seus custos com a expansão da produção, economias de escala<sup>5</sup>, a concorrência perfeita tende a ser destruída porque poucas empresas podem fornecer a produção do ramo de actividade de forma mais eficiente.

---

<sup>3</sup> Oligopólio, uma situação de concorrência imperfeita na qual o ramo de actividade económica é dominada por um reduzido número de empresas produtoras.

<sup>4</sup> Monopólio, uma estrutura de mercado em que um bem é fornecido por uma única empresa. Esta advém do facto de uma empresa ou ramo de actividade produzir a um custo médio por unidade bastante reduzido, o que faz com que seja mais eficiente ser essa empresa a única a fornecer produto desse ramo de actividade, do que fossem várias empresas a fazê-lo.

<sup>5</sup> Aumentos na produtividade, ou decréscimo de custos médios de produção, que resultam do aumento de todos os custos de produção na mesma proporção.

As barreiras concorrenciais sob a forma de restrições legais, como patentes e regulamentações governamentais, ou a diferenciação do produto natural ou fictícia apresentam-se como factores de concorrência imperfeita.

As interações no mercado são outro factor de concorrência imperfeita. As interações estratégicas descrevem as condições nas quais a estratégia de cada empresa depende dos planos empresariais das suas “rivalis”. O comportamento cooperativo e não cooperativo são dois tipos importantes de estratégia. As empresas funcionam de modo cooperativo quando conjugam esforços para planear as suas actividades económicas. As empresas agem de forma não cooperativa quando funcionam isoladamente por si próprias sem qualquer acordo implícito ou explícito com outras empresas. Estes dois tipos de comportamento originam diferenças importantes no funcionamento dos mercados.

Joseph Schumpeter acreditava que era na concorrência imperfeita e nas grandes empresas que se encontrava a fonte de inovação e de progresso tecnológico. Apesar de reconhecer que esta forma de concorrência originava ineficiência devido aos preços se situarem acima dos custos marginais, Schumpeter defendia que a inovação originada nas grandes empresas mais do que compensava as perdas resultantes dos preços demasiado altos.

Para justificar a sua posição Joseph Schumpeter recorria a inapropriabilidade<sup>6</sup>. Assim, defendia a perspectiva que o lucro de uma nova inovação numa empresa com uma pequena parcela de mercado seria mais reduzida do que se as mesmas invenções fossem desenvolvidas por uma grande empresa que teria maior benefício dessa inovação fruto da parcela de mercado que atingia. Foi exactamente esta perspectiva que o levou a este economista a formular a hipótese:

*“ O moderno padrão de vida das massas evolui durante um período de grandes empresas cuja acção foi relativamente pouco regulamentada. Se fizermos uma lista de rubricas que entram no orçamento do trabalhador moderno desde 1889 em diante e observarmos a evolução dos preços... não podemos deixar de ficar admirados com a taxa de evolução verificada, considerando a espectacular melhoria na qualidade, parece ter sido maior que alguma vez existira.*

*Mas isto não é tudo. Logo que indagamos as rubricas individuais onde o progresso foi mais notório somos conduzidos não às empresas que trabalham sob condições de livre concorrência mas antes às grandes empresas, que, como no caso das máquinas agrícolas, também são responsáveis por muito do progresso nos ramos concorrenciais – e uma suspeita inesperado deixa-nos admirados: de que as grandes empresas têm mais a ver com a criação daquele padrão de vida do que a sua manutenção no nível mais baixo.*

*(J. Schumpeter, Capitalismo, Socialismo e Democracia (Harper, Nova York 1942 pp81) <sup>7</sup>*

Há que realçar que nem todos partilhavam desta hipótese. Os cépticos em relação à mesma, depois de aceitarem que as empresas mais pequenas fazem pouca investigação procuraram realçar o facto de muitas empresas com pequenas parcelas de mercado mantinham importantes programas I&D e com bons resultados. John Jewkes e seus colegas

<sup>6</sup> Inapropriabilidade, a impossibilidade das empresas se apropriarem do valor monetário total das suas actividades; especialmente aplicável nas actividades inventivas.

<sup>7</sup> Ver Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D., (1993) Economia, pp. 220

traçaram a história das invenções do sec. XX e concluíram que menos de metade tinha origem em laboratórios de grandes empresas. Este facto por si só implica algum cuidado na análise da relação entre as inovações e o poder de mercado, já que esta se apresenta complexa.

A contribuição de Schumpeter foi pioneira na reconfiguração do conceito de competitividade. Ao associar as bases científicas e tecnológicas de uma actividade, expressa pela relação “invenção – inovação”, o autor permite entender a tecnologia como um “bem” que, como qualquer outro, incorpora um sistema produtivo na sua criação, envolvendo custos e riscos. Acresce ainda que a transição da invenção para a inovação implica a existência de um agente económico que se define no cerne da competição que utiliza a informação tecnológica como instrumento competitivo.

Deste modo, a tecnologia antes variável exógena, apresenta-se agora como factor de competitividade.

Em simultâneo, desenvolveu-se na teoria económica uma preocupação com a relação entre a estrutura industrial, o comportamento estratégico dos diversos agentes económicos e o desempenho empresarial. Posto isto, a competitividade é entendida como sendo uma dimensão de desempenho, resultante da interacção concorrencial entre os agentes influenciados pelas forças ou traços da estrutura industrial no qual estão inseridos.

Ainda relacionado com a contribuição de Schumpeter, pode-se afirmar que a mesma ameniza o pensamento económico do seu carácter normativo, estreitamente relacionado com o modelo de competição perfeita. Essa hipótese juntamente com o referencial teórico do modelo estrutura- conduta-desempenho, impulsionou uma nova linha de estudo de carácter essencialmente empírico .

A ênfase na análise empírica originou uma preocupação com as definições sobre o objecto de análise, influenciado de forma muito significativa os estudos da economia industrial. A distinção entre a indústria e o mercado mantinha-se, onde a base técnico-produtiva (características da oferta) e os aspectos de mercado (característica da procura) eram abordados distintamente. Mas recentemente assiste-se à integração dos conceitos de estrutura industrial e mercado o que resultou também na revisão do papel da tecnologia.

A tecnologia deixa de se encontrar dissociada das estratégias empresariais que se desenvolviam no mercado.

A tecnologia percebida como factor simultaneamente estrutural e estratégico, ganhou carácter dinâmico, assumindo-se como transformador da estrutura e protagonista de rupturas num contexto em que o mercado assume o papel de força organizadora das relações económicas.

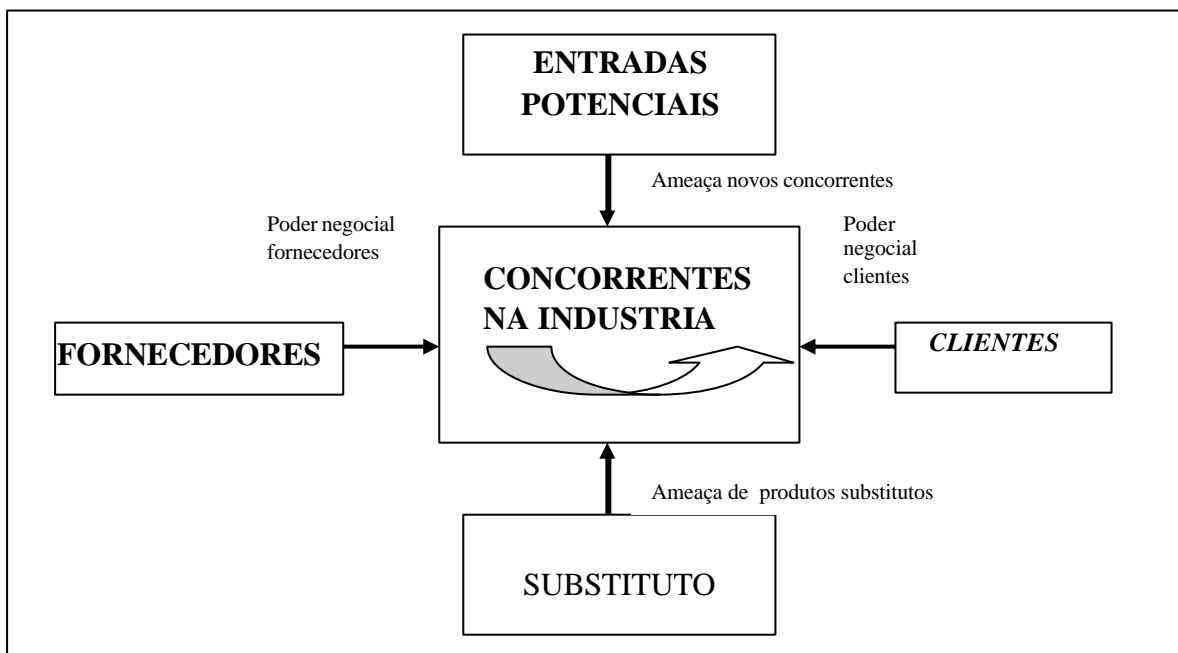
A tentativa de abordagem também dinâmica das estruturas de mercado conduziu a procura de modelos teóricos que internalizem completamente o processo de inovação tecnológica, de modo a captar a sua capacidade de transformação das estruturas, donde resultou que se colocasse ênfase nos elementos técnico-científicos, nas questões institucionais e no papel das expectativas tecnológicas sobre a direcção e intensidade do processo concorrencial.

A noção de concorrência dominou até finais dos anos 70 princípios dos anos 80 a literatura empresarial ou de Organização Industrial. Desde então este conceito de concorrência passou a ser acompanhado, complementado ou até substituído pelo conceito de competitividade e vantagens competitivas. Um dos contributos para essa mudança foi dado por Michael Porter na sua obra *Competitive Strategy* (1980).

Nesta obra o autor propõe um método de análise do ramo da indústria (grupo de empresas que oferecem produtos que são substitutos e bastante próximos entre si) em que a

empresa actua, com o objectivo de desenvolver uma estratégia para a empresa. O método de concentração na concorrência existente no ramo que a empresa actua. O principal instrumento de método de análise de Porter (1980) é um modelo que representa a estrutura de concorrência existente num dado ramo de negócios através das cinco principais forças actuantes sobre a empresa:

- ameaça de novos concorrentes no ramo;
- ameaça de substitutos , ou seja , produtos ou serviços de outros ramos que possam substituir o produto do ramo considerado;
- poder de negociação dos clientes;
- poder de negociação dos fornecedores;
- rivalidades entre empresas existentes;



**Fig.ª 3.1** – Forças competitivas na indústria

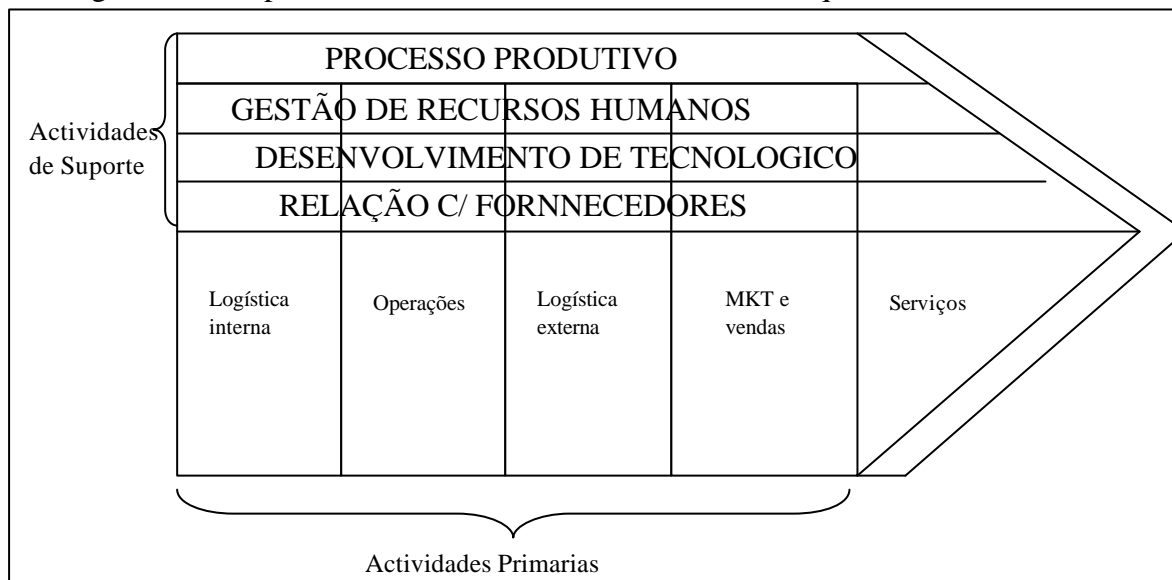
**Fonte:** Adaptado - Michael Porter, 1986

Segundo este modelo, clientes, fornecedores e potenciais concorrentes, assim como concorrentes propriamente ditos, exercem pressões sobre a empresa, que serão maiores ou menores, de acordo com cada caso. Além da caracterização da concorrência através do modelo das cinco forças, a obra de Porter já citada apresenta ainda uma tipologia das estratégias que a empresa pode usar para enfrentar com sucesso as cinco forças da concorrência as quais ele denomina “Estratégias competitivas”. Identificou inicialmente três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e resposta eficiente.

No seu livro, *Competitive Advantage*, Michael Porter desenvolve o conceito de “Cadeia de Valor” da empresa. Segundo este conceito, as operações de qualquer empresa podem ser divididas em uma série de actividades, tais como, operários executando funções na produção, comerciais realizando visitas aos seus clientes, especialistas desenvolvendo novos produtos. Segundo a concepção básica deste modelo a realização destas tarefas de forma eficiente por parte da empresa cria valor para os seus clientes. Para gerar vantagem competitiva a empresa terá de realizar tais tarefas de uma forma mais eficiente que os seus

concorrentes, ou desempenhar essas mesmas tarefas de uma forma diferenciada que crie maior valor aos olhos do cliente e que justifique assim um aumento de preço.

Porter, desenvolve esta noção de cadeia de valor (ver figura), desagregando as actividades da empresa que têm relevância estratégica, para que se possa compreender os custos, bem como o potencial das actividades existentes para a diferenciação. Conforme já foi salientado uma empresa obterá vantagem competitiva se executar estas actividades estrategicamente importantes de forma mais barata, ou melhor que a concorrência.



**Fig.ª 3.2** – A Cadeia de Valor

**Fonte:** Adaptado - Michael Porter, 1986

O termo de concorrência, utilizado algumas vezes com conotações negativas, por representar disputa, confronto, está efectivamente a ser cada vez mais substituído, às vezes de uma forma menos correcta, pelo de vantagem competitiva, que tem conexão positiva e se apresenta mais abrangente podendo incorporar também as ideias de cooperação.

O conceito de competitividade empresarial apresenta-se ainda de certa forma como um conceito indefinido. São tantas as focalizações, abrangências e preocupações às quais se procura associar que não é sem razão que os trabalhos sobre este tema tenham por norma iniciarem-se estabelecendo uma definição própria para o conceito.

As várias definições sobre competitividade podem ser agrupadas em duas famílias. Para os autores que definem a competitividade como desempenho, esta se expressa na participação no mercado, geralmente no montante das exportações de uma empresa.

"A vantagem deste conceito está na facilidade de construção de indicadores. É ainda o conceito mais amplo de competitividade, abrangendo não só as condições de produção como todos os factores que inibem ou ampliam as exportações de produtos e/ou países específicos, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais e estratégias das firmas transaccionais".

Para os autores que definem competitividade a partir de eficiência, esta resulta da noção de eficiência do processo produtivo ou na relação gastos/produto, expressa em produtividade, preço e qualidade ou tecnologia, valores objectivos e comparável com informações dos concorrentes. Uma das formas de avaliar a competitividade baseada neste

conceito é o preço. Neste caso, seriam competitivas as empresas que apresentam, por exemplo, preços menores do que os praticados no comércio internacional.

Estas formas de avaliação apresentam alguns problemas, entre os quais merece destaque o facto de que a estrutura de subsídios e outros mecanismos de incentivo à exportação distorcem os resultados, já que as empresas, devido aos benefícios e incentivos que dispõem e não à eficiência do seu processo produtivo, podem ampliar o nível das suas exportações ou praticar preços inferiores aos praticados no comércio internacional.

Considerando estes aspectos, os neo-schumpeterianos criticam ambas as versões, realçando especialmente o seu carácter estático, por se comparar elementos que se verificam em momentos distintos. A participação no mercado e a produtividade só podem ser definidas e quantificadas a posteriori.

Logo, toma-se o efeito pela sua causa e reduz-se a competitividade a um sinónimo de desempenho e eficiência. Desta forma, tanto o desempenho quanto a eficiência são factores (ex-post) definidos pelas estratégias competitivas (ex-ante) implementadas num momento anterior. Além disto, é necessário destacar que estão superadas as visões económicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preço, custos (especialmente salários) e taxa de câmbio. Esta concepção levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controlo dos custos unitários de mão-de-obra e na produtividade do trabalho, com o objectivo de melhorar a competitividade das empresas em cada país. Nas duas últimas décadas as empresas dos países que se mostraram mais competitivas (Alemanha e Japão) afirmaram-se no mercado internacional, apesar de terem experimentado fortes aumentos nos seus custos salariais e de terem enfrentado longos períodos de relativa sobrevalorização cambial". Sendo assim, e de acordo com os neo-schumpeterianos, é no processo de decisão estratégico que se deve procurar os elementos centrais para a definição do referencial teórico de competitividade. No entanto, como existe o factor incerteza em relação ao futuro e esse tem reflexos na avaliação precisa das estratégias competitivas (pela impossibilidade do pleno conhecimento das estratégias dos concorrentes e do próprio padrão de concorrência vigente), as empresas estabelecem suas estratégias competitivas a partir de suas experiências passadas e da avaliação em relação ao futuro. Assim, a empresa é ou não competitiva de acordo com a precisão da sua avaliação sobre os riscos e incertezas em relação ao futuro do padrão sectorial de concorrência, isto é da qualidade de sua gestão estratégica, incluindo a definição da trajetória e do ritmo de crescimento.

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, num processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir à clientela, etc. Contexto no qual, "a inovação é o motor do desenvolvimento, o factor de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo".

Nos dias de hoje, marcados pela incerteza onde os actores interagem num âmbito mundial e num cenário cada vez mais competitivo, pode-se afirmar que as vantagens competitivas são cada vez mais efémeras. Este facto por si só impõe que as empresas se tornem sistemas abertos onde a cooperação se mostra fundamental. A procura de competitividade está cada vez mais para além das fronteiras da empresa. Nesta realidade onde a cooperação empresarial se encontra presente e onde surgem novas formas organizacionais muitos advogam que existe uma clara tendência para se deixar de falar de competição entre empresas para se falar entre cadeias de abastecimento.

### 3.1.5 Factores de competitividade na era da globalidade

Após se ter feito uma incursão na complexidade que se reveste o conceito de competitividade e se ter analisado a sua evolução teórica e a sua realidade multidimensional, não se podia de todo deixar de abordar este conceito perante a realidade que define hoje a economia mundial ou seja a globalização.

Assim, procurar-se-á entender de que forma é que o fenómeno de globalização afecta a definição dos padrões de competitividade e impõe que novos factores se apresentem como propulsores dessa mesma competitividade. Mas antes dessa abordagem será de todo importante entender o fenómeno de globalização.

Afinal, o que é a globalização?

Para dar resposta a pergunta formulada recuar-se-á aos anos cinquenta para que se possa entender efectivamente que mudou e implicou o surgimento desta nova realidade. Nessa época o conceito da economia internacional respeitava um conjunto das economias domésticas, separadas entre si por barreiras pautais e não pautais, meios de transportes caros e pouco regulares, fluxos de informação descontínuos e não standardizados o que implicava que as empresas apresentassem predominantemente centradas no mercado interno. A diferença de custos relativos dos produtos era o principal fundamento da troca internacional.

A abolição continua e progressivas das barreiras alfandegárias, bem como a evolução registada ao nível das tecnologias da informação permitiu que nos dias de hoje se assista uma nova realidade onde a economia internacional dá lugar á economia mundial, caracterizada por profunda interdependência das economias nacionais estruturadas por fluxos de comercio internacional. O desarmamento pautal e não pautal generalizou-se e em conjunto com os movimentos regionais de integração se impuseram como instrumentos na estruturação da economia mundial. Esta potenciada pelo decréscimo dos custos unitários de transportes e de comunicação internacional e pela homogeneização das preferencias dos consumidores.

A globalização é então a fase actual da economia mundial, caracterizada por interdependentes sistemas produtivos de base regional e/ou nacional aberto sobre o exterior, que acomodam uma diversidade de subsistemas produtivos sectoriais de base empresarial, cuja coerência técnica é captada pelo conceito de decomposição internacional do processo produtivo e cujo a complexidade económica se manifesta por fluxos cruzados de I&D, de comércio intra-industrial e muito dele de tipo intra-firma.

Este fenómeno influenciou claramente e profundamente o conceito de competitividade como se terá possibilidade de constatar pela abordagem que será desenvolvido.

A abolição progressiva das barreiras alfandegárias por si só e a interferência cada vez mais diminutas dos governos nacionais impõem um aumento de competitividade.

Fruto desta nova realidade as empresas sujeitas a maiores padrões de competitividade deixaram de concentrar a atenção unicamente no mercado interno e evoluíram progressivamente para formas organizacionais mais globais e transformaram-se progressivamente em sistemas cada vez mais abertos.

A globalização permitiu as empresas acederem às matérias-primas, capital e conhecimento científico no mercado internacional bem como, transferir certas actividades



para outras regiões do mundo para assim beneficiarem de baixo custo de mão-de-obra e de capital.

Em consequência desta oportunidade as indústrias passaram a utilizar uma perspectiva global (global procurement) na escolha de fontes de matérias-primas, de localização, da produção e da venda dos seus produtos. Este facto tem como consequência a ruptura da ligação entre as empresas e os factores de um país. Os recursos, matérias-primas, componentes, máquinas e serviços estão agora disponíveis para as empresas na maioria dos países em termos crescentes e comparáveis

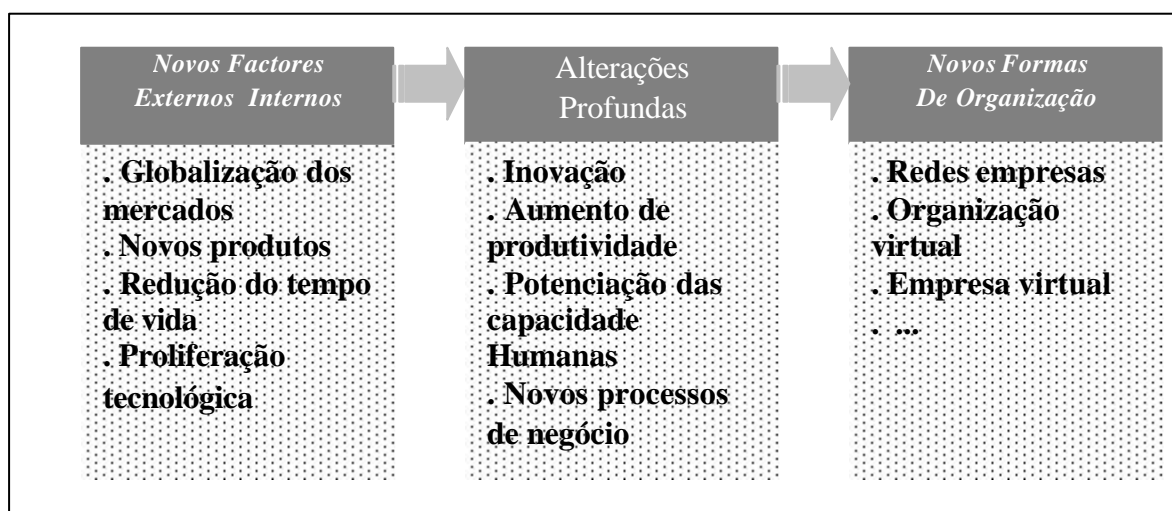
Os factores de produção perdem assim relevância deixando de se posicionar como vantagem competitiva, fruto da possibilidade já apresentada, mas também perante a tendência que se vêm registando desde a 2.<sup>a</sup> guerra mundial na indústria que se baseia cada vez mais em conhecimento intensivo.

De uma época (anos 50/60) em que a ênfase da competitividade se centrava nos custos de produção, passou-se por uma fase em que a saturação dos mercados conduziu a uma inflexão para factores intangíveis como o marketing e as questões relacionadas com este e posteriormente para outros factores como a qualidade e a fiabilidade dos produtos. Nos dias de hoje assiste-se a mais uma mudança com a qual a vantagem competitiva é marcada pela ideia-chave de respostas rápida às solicitações do mercado (time market).

O antigo paradigma que sustentava que a concorrência se baseava nos custos de factores, sendo vencedora a empresa de mais baixo custos, não se enquadra de todo nos dias de hoje.

Qualidade e custos baixos considerados como inovadores nos anos 80 para obtenção de vantagens competitivas, são vistos hoje como requisitos mínimos de sobrevivência em quase todos os sectores, deixando como já se referiu anteriormente de se posicionarem como vantagens competitivas, já que a vantagem que os mesmos produziam deixou de ser perceptível aos olhos do consumidor.

Todo este cenário tem provocado alterações profundas nas organizações no sentido de estas se tornarem competitivas.



**Fig.<sup>a</sup> 3.3** – A emergência de novas formas organizacionais

**Fonte:** Azevedo, Américo Lopes, 1999

O resultado destas alterações profundas tem conduzido ao surgimento de novos modelos organizacionais caracterizados por uma maior concentração das empresas nas suas competências essenciais e actividades principais e pelo estabelecimento e exploração de novas formas organizacionais, em particular através da criação de redes de empresas, formação de organizações virtuais, e consequentemente de empresas virtuais. A cooperação através destes modelos de negócio em redes de empresas, com estruturas dinâmicas e de duração variável, perfila-se assim, como um elemento fundamental para garantir e sustentar a competitividade.

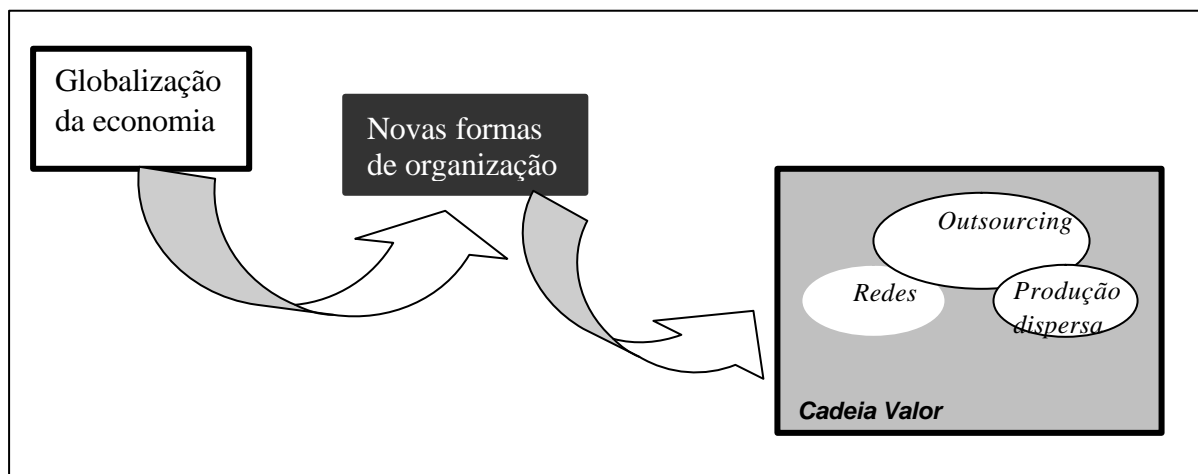
Competir à escala mundial num ambiente globalizante e apoiado por tecnologias da informação e comunicação avançadas significa ter de satisfazer consumidores cada vez mais exigentes e mercados mais fragmentados. São estes mercados que exigem a resposta rápida e que impõem que a massificação e a personalização dos produtos (mass customization), a redução dos prazos de entrega e dos ciclos de vida dos produtos, a entrega pontual, a qualidade e o preço sejam factores de sucesso das empresas.

A competitividade passa hoje claramente por um novo padrão de competição internacional baseado na captação tecnológica, inovação e flexibilidade.

Em síntese, pode-se afirmar que o cenário de economia mundial vivido hoje impõe que as empresas se movimentem num enquadramento extremamente competitivo. As mesmas para se manterem competitivas tendem a evoluir progressivamente para formas organizacionais globais, tornando-se world Class Companies, ou seja, companhias de classe mundial, capazes de fornecer e comprar matérias-primas, componentes, equipamentos ou serviços em qualquer parte do mundo.

A flexibilidade organizacional, a adaptabilidade, agilidade, a inovação e a criatividade são condições fundamentais para as empresas se movimentarem com sucesso no seio de um mercado constituído por consumidores cada vez mais exigentes e menos “fieis”, que apelam cada vez mais à resposta rápida, a customização dos produtos impondo a redução drástica do ciclo de vida destes.

A resposta a este ambiente cada vez menos previsível onde a necessidade de adaptabilidade e mudança são constante, surge através de novas formas organizacionais baseadas claramente na cooperação.



**Fig.<sup>a</sup> 3.4** – A globalização da economia e a consequente desintegração vertical

**Fonte:** Azevedo, Américo Lopes, 1999

É no seio desta cooperação, francamente no exterior da empresa onde se procura hoje desenvolver novas vantagens competitivas.

As empresas apresentam-se actualmente como organizações cada vez mais flexíveis, globais, abertas, concentradas nas suas competências principais. Numa dicotomia clara entre o fazer ou adquirir as empresas desenvolvem numa procura de criação de valor, redes de cooperação, com garantia de vantagens mútuas para todos os intervenientes procurando assim, enfrentar o mercado da forma mais eficiente possível.

Perante todo este enquadramento já diferentes especialistas advogam que num futuro muito próximo deixar-se-á de falar em competição entre empresas, mas sim entre cadeias produtivas.

## 3.2 A estratégia como vector de competitividade

A trilogia estratégia-estrutura-sistema, ou dos três (S) em inglês, que consistia em criar uma estratégia (Strategy), desenhar uma estrutura adaptada (Struture) e ajustar ambas a um sistema de apoio (Systems), inventada por Alfred Sloan e outros nos anos 20 com o intuito de apoiar a sua estratégia pioneira de diversificação veio a demonstrar-se uma descoberta revolucionária que serviu na perfeição à gestão de empresas durante anos suportando a integração vertical e horizontal, a onda de diversificação nos anos 60 e o início de globalização nos anos 70 e 80 , mas que agora está a ser posta em causa perante a turbulência dos tempos actuais.

A controvérsia parece estar criada em redor do conceito de estratégia, no que se refere sua importância e seu posicionamento no mundo actual.

As divergências são notórias entre os diversos especialistas nesta matéria que assumem posições de certa forma antagónicas.

Especialista como Tom Peters ou Daniell Quinn Mills tem questionado essa trilogia e a sua compatibilidade com os dias de hoje. Daniell Quinn Mills chama a atenção para a questão da estrutura na medida que é necessário uma base organizacional apropriada para que uma boa estratégia seja desenvolvida.

Perante esta posição pode-se afirmar que a estrutura tem ganho importância nos dias de hoje que apelam efectivamente a flexibilidade e agilidade para responder às novas oportunidades de negócio sobrepondo-se assim á estratégia.

É, efectivamente partilhado e aceite em grande escala que as empresas nos dias de hoje tem de ser flexíveis ao ponto de responder rapidamente às alterações competitivas e de mercado, descobrir, avaliar e responder às oportunidades de negócios, comparar a sua performance com os rivais (benchmarking) para obter mais eficiência, evoluir continuamente e possuir competências centrais (core competence) para se manter à frente destes. No entanto não é todo unanime que a máxima de que a estratégia deve determinar estrutura tenha de ser invertida ou que o posicionamento, em tempos considerado a alma da estratégia tenha de ser efectivamente rejeitado pelo seu caracter demasiado estático face às mutações dos mercados ou da tecnologia e à facilidade com que o mesmo pode ser copiado pondo em causa as vantagens competitivas duradouras.

Michael Porter rivalizando de certa forma com a linha de pensamento de Tom Peters e Daniel Quinns afirma que as teorias defendidas não retractam a realidade em algumas indústrias. Segundo ele o que muitos chamam de hiperconcorrência não é de todo uma mudança do paradigma competitivo.

A raiz do problema segundo Porter encontra-se na capacidade de distinguir entre a eficiência operacional e a estratégia. A procura de produtividade, qualidade e rapidez tem provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão, qualidade total, benchmarking, time-based competition, outsourcing, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança. Apesar da aplicação dessas técnicas, na maioria dos casos provocarem melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir essas melhorias ou ganhos em vantagens sustentáveis. Considera-se assim, que aos pouco as técnicas de gestão tem tomado o lugar da estratégia.

Segundo Porter a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho de qualquer empresa, mas funcionam de maneira diferente. Tendo em conta que as actividades são os factores-chave das vantagens competitivas, caracteriza a eficiência operacional como a realização de actividades semelhantes melhor que os rivais, enquanto que remete a estratégia para um plano de longo prazo considerando que a mesma significa ser diferente ou seja que consiste na procura de um posicionamento estratégico que não significa mais do que exercer actividades de maneira diferentes dos rivais ou exercer actividades semelhantes de um modo diferente.

Perante esta divergência de linha de pensamento parece de todo oportuno que se aprofunde esta questão começando por centrar a atenção na definição de estratégia procurando respostas que permitam entender esta dicotomia de pensamento.

Apesar de à primeira vista o conceito de estratégia parecer um conceito estabilizado, consensual e único, a realidade demonstra que não é bem assim, o que permite encontrar uma imensidão de definições, quase tantas quantos os autores que a ela se referem. Mintzberg e Quinn (1992) consideram que não existe uma definição de estratégia simples e universalmente aceite, pois uma diversidade de autores utilizam o termo com sentido nem sempre coincidente. De entre tal diversidade, no sentido de facilitar a compreensão conceptual, apresentam-se algumas definições utilizadas. No entanto, parece oportuno salientar que todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre as organizações e o seu meio envolvente que por um lado representa uma condicionante a sua actividade, enquanto por outro lado, lhe oferece oportunidades que devem ser aproveitadas. É mesmo esta relação que dá sentido ao conceito de estratégia. Para além deste aspecto é convergente no domínio das diferentes definições a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações.

De acordo com Porter (1999) a “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa”, justificando a importância desta com o argumento de que “se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. O mesmo autor faz questão de salientar que a estratégia consiste essencialmente, na fixação de limites para a actuação da empresa.

Goodman & Lawness (1994) identificam a estratégia como a criação de vantagens competitivas através de meios de defesa (sustentáveis). As empresas que procuram criar vantagens competitivas deveriam, depois de identificadas as alternativas com possibilidade de êxito, seleccionar a melhor de todas (Ansoff, 1977)

Por seu lado, Ohmae (1985), sugere uma definição simples e bastante abrangente, salientando que a adaptabilidade é a característica básica para a criação de vantagens competitivas sustentáveis ao afirmar que a estratégia empresarial requer “esforços no sentido de alterar da maneira mais eficaz possível o poder da empresa em relação aos seus concorrentes”. Considera que além do hábito de análise, o estratega apresenta a versatilidade ou a flexibilidade intelectual que lhe permite responder adequadamente perante as situações de mudanças contínuas. Prahalad & Hamel (1990) defendem que a

essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rápido do que os concorrentes as possam imitar.

Há que salientar também que se distingue estratégias externas, respeitantes às formas de relacionamento com o exterior, de estratégias internas, relativas às formas de relacionamento intra-organizacional, apontando para a adequada concepção e funcionamento da estrutura da organização.

Numa perspectiva de certa forma mais abrangente, na definição estratégica pode distinguir-se entre:

- “Estratégias genéricas”, que estipulam objectivos e metas, concebem planos e políticas de acção e definem domínio de actividades (Tarondeau, 1993), ou seja, representam o conjunto de opções estruturantes da empresa;
- “Estratégias industriais”, designadas por (Tarondeau, 1993), relativas as opções tecnológicas, organizacionais e de sistemas de informação, que condicionam a implementação das estratégias genéricas.

Em relação às estratégias genéricas abordar-se-á o assunto no decorrer ainda deste capítulo, focalizando o mesmo nas estratégias genéricas de Michael Porter .

As estratégias são processo de tomada de decisão. A relevância desta perspectiva assenta no facto de em geral as definições mais aceites serem aquelas que se referem à estratégia como modelos de decisão em uma organização, modelos estes que revelam seus objectivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizarem esses objectivos e definem o alcance dos negócios que a empresa persegue.

A estratégia vista como uma decisão repercute-se por um longo período de tempo, comprometendo uma porção significativa de recursos (humanos, financeiros, materiais) da empresa e afectando a empresa de diversas formas.

A complexidade com que se reveste tal definição foi aprofundada por Mintzberg em 1996 que dividiu o conceito de estratégia em cinco grandes características que se complementam e se inter-relacionam:

- PLANO – Na medida em que determina um conjunto de acções planeadas para lidar com uma determinada situação.
- PADRÃO- No instante em que é constituída a partir de uma sequência (corrente) da acções baseadas em um conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo dentro das organizações.
- JOGO OU MANOBRA – A empresa deve estar consciente de que há outras interessadas no mesmo mercado em que ela actua que devem ser feitas várias manobras para manter ou expandir este mercado e que os concorrentes teoricamente reagirão a cada passo que a empresa der.
- POSIÇÃO – A empresa deve definir uma posição dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida.
- PERSPECTIVA – Perspectiva dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões do mundo.

As estratégias são tanto planos para o futuro quanto padrões do passado. Dentro desta visão deve ser ressaltado que a empresa tem uma cultura de baseada nos valores pessoais dos seus membros, que ela precisa de posicionar dentro de um ambiente com vários intervenientes (clientes, concorrentes, instituições políticas, económicas e sociais) e que deve pensar sempre nos movimentos dos concorrentes aquando duma nova tomada de decisão.

Tendo em conta as diferentes linhas de pensamento apresentadas, as diversas noções do conceito de estratégia, bem como a turbulência do mundo actual onde as empresas tem forçosamente de actuar, pode-se afirmar de todo que a estratégia continua a demonstrar-se de extrema importância nos dias de hoje. Contudo a estrutura, tem vindo claramente a ganhar importância sobrepondo-se em muitos casos a estratégia. Sendo assim, a trilogia dos três S : “estratégia” – estrutura na sua pura essência e “sistema” deixou de ser compatível com o mundo actual. Os tempos actuais não padecem com posições como a que assumia Harold Geneen, o contabilista que geriu a empresa gigante dos anos 70 a ITT, que estava convicto que construíra um sistema que até “Um macaco seria capaz de gerir quando ele se fosse embora”.

Esta afirmação ficou de todo celebre efectivamente por ser a última. No mundo em que hoje as empresas funcionam - um mundo tecnologias e mercados convergentes, concorrência desenfreada e uma inovação constante que de um dia para o outro se torna obsoleta, é claramente incompatível com estas afirmações e posições.

As empresas de hoje terão de ser capazes de se reinventar não a cada geração mas a cada três ou quatro anos ou até menos. A economia é global e instantânea.

Há efectivamente empresas que conseguem ser revolucionárias, reinventar a indústria e regenerando as suas estratégias chave. No fundo tem uma capacidade critica de estabelecer a inovação, não só de produtos e serviços, mas a inovação estratégica, isto é a capacidade de mudar profundamente modelos de gestão e de negócio actuais para criar novas formas de servir o cliente com desvantagens para os concorrentes e que cria riqueza para todas.

Dentro desta perspectiva pode-se fornecer como exemplo o projecto que levou a criação um relógio suíço de plástico e de baixo custo como acessório de moda, com duas colecções anuais salvou efectivamente a prestigiada indústria da relojoaria suíça. Deste projecto surgiu a Swatch que procurou em Milão e na Dinamarca competências ao nível do design de moda e do plástico que a indústria suíça não possuía.

As empresas hoje apresentam-se cada vez mais como sistema abertos actuando num ambiente globalizante não com uma perspectiva de onde se faz negócio mas sim como se faz. Neste ambiente caracterizado pela incerteza, pelas constantes mutações e pelas oportunidades de negocio que se criam e perdem a cada instante onde o apelo a inovação e a personalização é uma realidade e onde os ciclos de vida dos produtos se apresentam cada vez mais reduzidos, parece de todo importante apelar-se constantemente a atenção na estrutura. Sendo assim, a estratégia parece ser algo a menosprezar. Mas a realidade não é de todo assim.

A estratégia perspectiva-se importante se entendida como a possibilidade de fazer escolhas de posicionamento estratégico. A essência da estratégia será assim decidir o que não fazer. A empresa tem toda a necessidade de perante tal turbulência dos mercados identificar os seus “trade-offs” criando a sua identidade com que actua nestes e é reconhecida, com que coopera com os seus parceiros e com a qual procura a obtenção de vantagens competitivas fora da sua organização.

O grande desafio do processo de elaboração estratégia está centrado na capacidade de perceber as alterações e as discontinuidades susceptíveis de determinar um negócio no futuro.

A estratégia será cada vez mais a arte de fazer escolhas. O sucesso de estratégias depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las.

### 3.2.1 Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem competitiva	
		Baixos custos	Diferenciação
Âmbito competitivo	Mercado amplo	Liderança pelo custo	Diferenciação
	Mercado restrito	Focagem no custo	Focagem na diferenciação

**Fig.ª 3.5** – Estratégias genéricas de Porter

**Fonte:** Azevedo, Américo Lopes, 1999

Na (1) liderança pelos custos, as empresas procuram explorar as vantagens de custos, que podem resultar do acesso preferencial a matérias-primas, inovações de processos e produtos ou da exploração de economias de escala, conjugando um efeito de qualidade, em que uma ampla quota de mercado é assegurada pela prática dos preços competitivos, com um efeito de margem unitário que, em regra geral, é superior aos concorrentes decorrentes de custos mais reduzidos (Martinet, 1982).

A estratégia de (2) diferenciação leva a empresa a posicionar-se ou a proteger-se, de modo singular, num espaço concorrencial particular, disponibilizando ao consumidor “uma oferta cujo o carácter único é reconhecido e valorizado por este último” (Détrie et al., 1993).

Estas estratégias, orientadas para o mercado, responde às necessidades e características valorizadas pelo potencial consumidor, recorrendo a atributos que são percebidos como sendo diferentes dos oferecidos pelos outros concorrentes (Martinez, 1992).

Este processo passa pela correcta selecção dos atributos mais valorizados pelos compradores, condições determinante para o sucesso deste tipo de estratégia.

Enquanto as estratégias acima referidas representam uma opção deliberada por um mercado amplo, a estratégia de (3) focagem, por contraposição assenta no escolha de um âmbito competitivo restrito, procurando seleccionar um ou mais segmentos, explorando o “desaproveitamento “ por concorrentes por forças das opções estratégicas concebidas para mercados amplos. A estratégia de focagem pode ser desdobrada em três subestratégias :

- Focagem nos custos – a empresa procura obter vantagens de custos nos segmentos escolhidos ;
- Focagem na diferenciação – a empresa procura , pela diferenciação, aproveitar as necessidades evidenciadas pelos compradores que compõem o segmento de mercado escolhido ;
- Resposta rápida;

## **4. As Novas formas organizacionais, Redes de Cooperação, Cluster, Cadeia de Abastecimento (SC)**

### **4.1 Introdução**

A globalização da economia tem implicado grandes transformações ao nível da arquitectura organizacional. A necessidade de reorganização dos factores produtivos e dos modos de gestão no sentido de conciliar estes com os padrões e exigências dos mercados actuais é cada vez mais uma realidade.

Os tempos actuais apelam a flexibilidade empresarial e à capacidade das empresas responderem com eficácia às oportunidades que se geram nos mercados. Assim, as grandes empresas enfrentam o desafio de reestruturação dos seus níveis hierárquicos para modelos mais simples e autónomos, enquanto que as PME'S<sup>1</sup> confrontam-se com a necessidade de formar parcerias, no sentido de cobrir as deficiências em termos de recursos e conhecimentos.

Em ambos os casos, as organizações adoptam novas formas de gestão ou seja, inovam na preocupação de ajustarem-se com as exigências mundiais, ultrapassando os condicionalismos que o uso da tecnologia pode impor. Apelando às tecnologias da informação e comunicação e à cooperação, as empresas têm inovado no âmbito da sua estrutura organizacional. As novas formas organizacionais adoptadas assentam em estruturas de rede, uma prática cada vez mais actual que se impõe como a garantia de sobrevivência e competitividade das empresas nos dias de hoje, principalmente das PME'S.

As redes de empresas são formadas inicialmente, com o objectivo de reduzir incertezas e riscos, organizando actividades económicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Estas estruturas podem-se configurar em diferentes formas organizacionais, como Redes de Cooperação, como Clusters, ou como Cadeias de Abastecimento, entre outras.

Das diferentes formas organizacionais que tem por base a estrutura de rede concentrar-se-á a atenção em três configurações: Redes de cooperação, Clusters, Cadeias de Abastecimento.

Esta análise reveste de extrema importância na medida em que permite identificar as diferenças e inter-relações existentes entre estas estruturas organizacionais reduzindo-se o risco da utilização e entendimento das mesmas de uma forma errónea.

---

<sup>1</sup> A Comissão europeia aprovou uma nova definição para pequenas e médias empresas que entrar em vigor em 2005. Segundo a nova definição considera-se pequena empresa as organizações empresariais até 50 empregados e um volume de negócios em torno de dez milhões de euros, enquanto que as médias empresas não empregam mais do que 250 funcionários e a sua facturação não excede os 50 milhões de euros. A nova definição não aumenta os limites efectivos, mas aumentam consideravelmente os limites máximos.



## **4.2 Novas Formas Organizacionais**

### **4.2.1 As Redes de Cooperação**

Uma rede de cooperação pode ser entendida como um modo de agrupamento de empresas destinada a favorecer a actividade de cada uma delas sem que essas empresas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se assim umas às outras no plano técnico (meios produtivos), no plano comercial (redes de distribuição) ou em ambos e elegem como prioridade apoiarem-se mutuamente. A constituição em rede pode traduzir-se por exemplo na criação de uma central de compras comum para as empresas que compõem a rede.

Trata-se pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma estrutura bem adaptada às PME's para quem este tipo de estrutura organizacional pode-se posicionar como caminho para a obtenção de recursos, conhecimentos e dimensão necessária para enfrentar o mercado.

Esta forma organizacional (rede) é definida por Padolny & Page (1998) como um conjunto de actores (mais do que um) que estabelecem relações de troca (de longo prazo) que simultaneamente não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer nesse processo de troca que protagonizam.

Esta definição permite distinguir redes das definições de mercado e de hierarquia. No mercado as relações são esporádicas, formam-se apenas com um propósito bem definido de transferência de produtos e recursos e terminam com o fim dessa transferência, enquanto as hierarquias são relações duráveis onde se reconhece legitimidade e a existência de uma autoridade para resolver disputas que ocorrem entre actores.

Mercado e hierarquias são consideradas duas estruturas particulares, cujo os custos variam de acordo com a frequência das transacções, grau de especificidade dos activos necessários e o grau de incerteza sobre os resultados esperados.

Assim, estas duas estruturas correspondem a formas alternativas de coordenação de actividade económica. Há formas de coordenação, no entanto que não podem ser asseguradas pela empresa e decorrem de cooperação com outras empresas, são as “Redes de Cooperação”.

Há então uma grande variedade de situações que dão origem a arranjos em rede e que passam não só pela minimização dos custos de transacção, mas também por considerações de índole estratégica como são exemplo, o acesso a recursos críticos e conhecimentos especializados.

As empresas que constituem a rede cooperam no desenvolvimento de projectos comuns, complementando-se em termos de especialização, na procura de resolução de problemas comuns, na conquista de novos mercados, na obtenção de economias de escala ou em outros objectivos que vão para além do alcance individual das empresas.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e a possibilidade que estas abriram ao nível da partilha de informação tem fomentado a cooperação entre empresas e consequentemente os ambientes organizacionais em rede.

O nascimento, a sobrevivência e o fim das redes depende, segundo Corrêa (1999) e Casarotto Filho (1999), essencialmente de três aspectos, a cultura da confiança, a cultura de competência e a cultura da tecnologia da informação:

- Cultura de confiança – Este aspecto relaciona-se com a cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas. O conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho da rede. Este, cresce mediante a existência de maior contacto pessoal, onde for possível. A actuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos parâmetros de operação de rede, torna-se um instrumento eficaz para aumento do conhecimento, do respeito comum e da confiança.
- Cultura de Competência – Este aspecto está directamente relacionado com as questões relativas às competências de cada parceiro. As empresas em rede complementam-se nos planos técnicos e comerciais ou em ambos. O sistema de rede, apela assim às competências essenciais de cada actor dessa mesma rede. Competências essas, que englobam aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aos imateriais como os processos e o saber fazer (Know-How). Na literatura são evidenciados diversos aspectos relevantes relativo à análise das competências de cada parceiro, devendo-se analisar, entre outros:
  - Se o parceiro proporciona efectivamente um maior valor acrescentado ao cliente final;
  - Se a diferenciação obtida pelo parceiro é efectiva nos vários mercados e se demonstra uma resposta adequada aos concorrentes desse mercado;
  - Se é flexível isto é, se permite diferentes possibilidades de aplicação nesses mercados, se suporta variações de volume, de mix de produto ou de prazo de entrega.
- Cultura da tecnologia da informação - A agilização do fluxo de informação tem-se apresentado de vital importância para o desenvolvimento de redes, onde a flexibilidade e o grau de cooperação são cada vez maiores. Aqui torna-se importante ter em conta todos os aspectos ligados com a tecnologia da informação, com a compatibilidade dos softwares, a transmissão de dados e o tratamento desses mesmos dados. Perante tais preocupações tornam centrais e importantes aspectos como:
  - A informação partilhada e os meios de comunicação a utilizar;
  - O local onde a informação ficará armazenada;
  - A potencialidade dessas informações e a possibilidade de utilização destas na produção de bens e serviços;
  - A forma como poderá ser utilizada essa informação no futuro em termos de conhecimento sobre os clientes ou novas perspectivas de negócio.

Estes três aspectos podem efectivamente ser considerados como requisitos essenciais para o nascimento de Redes de Cooperação e seu desenvolvimento.

Os muitos trabalhos sobre Redes de Cooperação demonstram a importância do tema. Na compilação de alguns desses trabalhos Grandori & Soda (1995) apresenta uma classificação das redes segundo o seu grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, distinguindo duas dimensões na composição das mesmas, se são ou não formalizadas e se são ou não centralizadas. As redes centralizadas são chamadas de simétricas e não possuem agente central o que contrasta com as redes assimétricas que possuem esse agente. Assim, o autor identifica três tipos de rede, (1) “redes sociais”, (2) “redes burocráticas” e (3) “redes proprietárias”.

Nas **redes sociais** (1), não se encontram nenhum tipo de contrato formal. As redes sociais simétricas caracterizam-se por um arranjo horizontal de empresas e encontram-se em regiões industriais tradicionais, regiões industriais de alta tecnologia, pólos de desenvolvimento de I&D; as assimétricas caracterizam-se na sua maioria pela coordenação vertical. Sendo as subcontratações um exemplo deste tipo de configurações de rede.

As **redes burocráticas** (2) são formalizadas por um contrato que se destina não só a regular as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros. Os autores distinguem como simétricas as associações empresariais, cartéis, federações e consórcios enquanto como assimétricas as redes de agências, franchising.

Nas **redes proprietárias** (3) as empresas cooperam na realização de uma determinada actividade económica. Os contratos são formais. Das redes simétricas são exemplos as joint-venture e alianças estratégicas, sendo as redes assimétricas aquelas onde existe interferência de capital-risco.

De acordo com RIBAULT et al. (1995) as vantagens na utilização da estratégia de rede reside principalmente em três aspectos:

- Na possibilidade de cada uma das empresas que faz parte da rede poder aprofundar uma especialização, já que é ao nível do conjunto da rede que se faz a perenidade de todo o Know-How das actividades;
- No facto de as empresas de uma rede poderem deste modo se tornar o reflexo da actividade económica dessa mesma rede. E, assim pôr-se em prática o modelo da cadeia de valor de Porter;
- A possibilidade de as empresas escolherem os seus parceiros na rede, que escolhem por afinidade, o que lhes permite constituir uma rede profundamente original em relação às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau de elevado de exclusividade.

No entanto apesar de parecer favorável a adopção deste tipo de estratégias RIBAULT não deixa de chamar atenção para o inconveniente das redes existirem pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas, não obedecendo a qualquer forma jurídica precisa. Tal facto, provoca risco da instabilidade na rede a partir do momento em que os parceiros da rede deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo assumidos.

## **4.2.2 O Cluster**

A popularização dada ao conceito de “Cluster” por Michael Porter chamou de certa forma atenção para o papel do espaço na valorização do tecido económico.

Segundo Porter (1998) um “Cluster” é uma concentração geográfica de empresas e instituições inter-relacionadas que inclui não só as empresas produtoras de um determinado produto, mas sim toda a rede que lida com este produto e as instituições públicas e privadas como universidades, associações empresariais e sectoriais, centros tecnológicos e de formação que com estas se relacionam e que assumem um papel de extrema importância no interior do “Cluster”, já que são essenciais para a geração de novas informações, novos conhecimentos, pesquisas, formação, apoio financeiro e político componentes vitais para o desenvolvimento do “Cluster”.

A característica mais importante desta forma organizacional assenta no ganho de eficiência colectiva entendida como a vantagem competitiva das economias locais conjunta.

A eficiência colectiva pode ser vista como a capacidade de obtenção de vantagens competitivas partilhadas pelas empresas inseridas em complexos geograficamente concentrados ou “Clusters”, que uma empresa isoladamente, não poderia obter.

A proximidade geográfica aparece como indutor de externalidades por aglomeração, como são exemplo a disponibilidade de mão-de-obra qualificada ou o acesso a infra-estruturas especializadas.

Os “Clusters” são então formados apenas quando ambos os aspectos, sectorial e geográfico estão concentrados.

Esta concentração geográfica e sectorial confere vantagens competitivas às empresas de três formas: 1) Aumento da produtividade dos sectores ou empresas que o compõem, (2) Fortalecimento da capacidade de inovação, (3) Estímulo para a formação de novas empresas.

1) Aumento de produtividade decorre segundo Porter (1998) dos diferentes factores:

- Acesso a “inputs” e a pessoal especializado: o facto de uma empresa se encontrar localizada no interior de um “Cluster” propicia condições mais favoráveis (relacionamento com qualidade e custos) de acesso a “inputs” e a recursos humanos especializado. É certo, que empresas pertencentes a um “Cluster” podem ter acesso a grupos de colaboradores (recursos humanos) especializados e experientes reduzindo, desse modo, o custo de recrutamento bem como, o risco desse mesmo recrutamento. Um “Cluster” também fornece e favorece a criação de uma base especializada de fornecedores, o que poderá permitir uma redução dos custos de transacção e uma melhoria ao nível das necessidades de stocks, dos custos e dos atrasos envolvidos.
- Acesso a informação especializada: no interior do “Cluster” acumulam-se informações de carácter técnico e de mercado a que os membros desse mesmo “Cluster” têm acesso preferencial. Essa informação apresenta geralmente melhor qualidade a custo inferior.
- Complementaridades: as partes do “Cluster” são, em geral, interdependentes, pelo que o mau desempenho de uma delas pode comprometer o desempenho das restantes. A coordenação e as pressões internas decorrentes do aperfeiçoamento do “Cluster”, resultantes da proximidade, potenciam melhorias nos níveis de qualidade e eficiência. O facto de dispensar o estabelecimento de alianças formais constitui outra vantagem dos “Clusters”. Porter salienta ainda outras formas de complementaridade como sejam o marketing conjunto, a maior eficiência nas compras, bem como o melhor alinhamento das actividades entre os constituintes do “Cluster”;
- Acesso a instituições e a bens públicos<sup>2</sup> – muitos dos inputs que, fora do “Cluster” seriam muito dispendiosos são, por força destes, transformados em bens públicos ou quase públicos (por exemplo : colaboradores treinados, infra-estruturas especializadas, assessoria técnica, acesso a informações). Por outro lado, a quantidade e a visibilidade dos participantes no “Cluster”, juntamente com o número de empresas indirectamente beneficiadas, torna

---

<sup>2</sup> De acordo com Porter (1986), “ um bem público, como a inovação tecnológica, é algo que pode ser utilizado repetidas vezes sem nenhum custo uma vez feito o investimento inicial “.

mais atractivos os investimentos públicos que resultam em benefícios para o “Cluster”.

- Incentivos e mensuração do desempenho: os “Clusters” potenciam a melhoria dos níveis de produtividade das empresas, por uma multiplicidade de razões. A mais importante é a competição, já que a rivalidade local apresenta-se como factor extremamente motivador. A existência no “Cluster” de empresas de cariz semelhante que partilham condições gerais idênticas, permite uma efectiva comparação e medição do desempenho, no que se refere aos custos internos e ao comportamento dos colaboradores.

## 2) Fortalecimento da capacidade de inovação

Os participantes de um “Cluster”, fruto da proximidade existente têm ao seu alcance a possibilidade de perceberem com maior clareza e rapidez as mutações que se vão registando ao nível tecnológico e da disponibilidade dos factores produtivos, ao nível das necessidades dos clientes (compradores), ou até mesmo ao nível dos conceitos de serviço e marketing que vão sendo implementados, podendo assim agir de uma forma tendencialmente mais rápida que concorrentes isolados, obtendo por esta via uma clara capacidade de inovação.

Esta capacidade aprimorada de percepção das mutações proporciona às empresas participantes um conjunto de vantagens, como:

- Maior flexibilidade e condições para actuar com maior rapidez na implementação de inovações;
- Participação dos fornecedores e parceiros no processo de inovação, garantindo a adequação dos “inputs” às necessidades da empresa;
- Exploração de complementaridades relacionadas com a inovação;
- Possibilidade de realizar experiências com menores custos e retardar os comprometimentos perante os compradores;
- Aumento da pressão competitiva, o que obriga a empresa a empenhar-se constantemente na procura de inovação como forma de diferenciação face aos concorrentes, bem como a melhorar a eficiência interna .

## 3) Estímulo para a formação de novas empresas

A este nível, Porter, constata que a maioria das novas empresas se instalam em “Clusters”, existentes e não isoladamente. A explicação apresentada assenta no argumento de que, no interior dos “Clusters”, as informações sobre as oportunidades existentes são melhores, proporcionando interessante incentivo de instalação. A existência de um “Cluster” indicia, por si só, a existência potencial de oportunidades. A instalação de um novo fornecedor dentro de um “Cluster” reveste-se assim de uma maior facilidade e de um menor risco fruto da base de concentração de clientes e do reconhecimento da oportunidade de mercado.

Pelo facto as barreiras à entrada tendem a ser menores do que em outros lugares no entanto, as oportunidades detectadas nos “Clusters” são geralmente aproveitadas no seu interior, pois os factores necessários à constituição de uma nova empresa são encontrados com maior facilidade por parte daqueles que se inserem na sua actividade quotidiana, diminuindo por essa via a percepção do risco de entrada. Por outro lado, os baixos investimentos especializados que são

necessários pela abundância dos mesmos no “Cluster” (o que propicia a sua partilha entre as diferentes empresas do “Cluster”) leva a que também as barreiras à saída, por vezes, sejam reduzidas.

As baixas barreiras à entrada, conjuntamente com a possibilidade de criar maior valor económico, atraem empreendedores provenientes quer do interior do “Cluster” quer do seu exterior que, mais cedo ou mais tarde, se transferem para o interior do “Cluster”.

Os três aspectos anteriormente focados apresentam-se como impulsionadores da competitividade e permitem afirmar que o impacto gerado pela formação dos “Clusters” são capazes de alterar a composição das 5 forças competitivas de Porter, no que concerne a análise estrutural da indústria: entradas potenciais (ameaça de novos concorrentes), rivalidades entre competidores, produtos substitutos, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores.

Na configuração de “Cluster” o ambiente é altamente competitivo, e ao mesmo tempo cooperativo. A competição surge entre as empresas que actuam em um mesmo mercado, enquanto a cooperação surge nas actividades que são divididas entre as empresas. Além disso, a cooperação entre competidores pode ocorrer quando eles procuram produtos públicos, criam novos mercados, investem em infra-estruturas, fazem a promoção genérica dos produtos do “Cluster”, etc.

O fenómeno dos “Clusters” e a cooperação entre empresas tem tido um crescente impacto na economia, em especial no que concerne ao desenvolvimento local e a obtenção de vantagens competitivas, o que implicou o reconhecimento por parte da OCDE<sup>3</sup> que em 1996 já havia organizado e publicado um conjunto grande de artigos sobre sistemas produtivos locais em particular sobre a estratégia de “Cluster”, tornando a mesma oficial.

Apesar deste crescente impacto e a existência na literatura de um vasto leque de explicações sobre a formação e desenvolvimento dos “Clusters”, ela geralmente não explica porque é que Clusters específicos surgem em determinados locais. De acordo com (Porter 98) o sucesso das empresas de uma determinada nação, actuando num determinado ramo da economia é determinado por uma série de factores condicionantes. Estes factores, seriam, as condições da procura, as relacionadas indústrias de apoio, a estratégia da firma, sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local. Parece assim não haver dúvidas de que a estrutura de “Cluster” desta forma veiculada, guarda íntima relação com o “Diamante” de Porter<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ver publicação “*The Exchange Fair of The World Congress on local Clusters*”, resultado do congresso realizado em Paris. Mas antes disso, em 1996, a OCDE, já havia organizado e publicado um conjunto de grandes artigos sobre sistemas produtivos locais, apresentados na publicação *Networks of enterprises and local development*.

<sup>4</sup> O Diamante de Porter, é um esquema desenhado por “Porter” em forma de pedra de diamante lapidado em que une alguns pontos ou factores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria ou região, como se pode constatar pela figura apresentado



**Fig.ª 4.1** – Determinantes Nacionais e Regionais da Vantagem Competitiva nas indústrias – O “Diamante “

**Fonte:** Construir as Vantagens Competitiva, Michael Porter, 1994

Os quatros determinantes constituem um sistema dinâmico, que não é mais do que soma das partes. A capacidade de beneficiar de um dos atributos do “Diamante” depende do estado dos outros atributos.

A concentração geográfica de empresas, fornecedores e clientes eleva e amplia a interação dos quatro determinantes.

Amato Neto (1999) considerava que neste sentido existia uma série de exemplos que comprovavam este tipo de análise. Podendo ser apresentados casos em que os “Clusters” foram formados por factores e condições locais, procura local e indústrias relacionadas. Por exemplo, as condições naturais específicas exerceram um importante papel no desenvolvimento do “Soligen”, uma indústria alemã de cutelaria. Esta situa-se próximo às fontes de água, de ferro e de madeira para a fabricação de fornos. Outro exemplo é o caso de “Carrara” na Itália, uma indústria do trabalho da pedra, que se situa

perto das minas de mármore. Diferente, foram as concentrações de especialistas que figuraram como factor determinante na formação dos “Clusters” de biotecnologia na Bahia de São Francisco e Boston, e os Clusters de óptica em Wetzlar e em Rochester.

Ainda sobre a existência de “Clusters” em locais específicos ENRIGHT (1994), apresentava as seguintes razões para a existência dos mesmos:

- Presença de recursos naturais únicos;
- Economias de escala de produção e fornecimento;
- Desenvolvimento de mão-de-obra especializada;
- Localização próxima dos mercados alvos;
- Infra-estruturas;
- Outras externalidades locais.

No entanto à que salientar que o desenvolvimento de um “Cluster” pode não ter por base as mesmas razões que levaram ao seu surgimento, facto que advém de ao longo do tempo os “Clusters” incorporem mais instituições e factores que mudam o foco da atractividade e da competitividade da região.

A ideia central da estratégia de “Cluster” traduz-se na formação de uma indústria-chave ou indústrias-chave numa determinada região, transformá-las em líderes do seu mercado, se possível internacionalmente, e fazer dessas indústrias a ponta de lança do desenvolvimento dessa região, objectivos esses conseguidos através de uma mobilização integrada e total entre os agentes dessa mesma região.

A estratégia hegemónica de “Cluster” está muito mais próxima da grande produção flexível do que propriamente da pequena produção flexível, sem demonstrar no entanto algum tipo de discriminação pela pequena e média empresa. Assim, a abordagem associada ao “Cluster” consegue se diferenciar tanto da visão tradicional de Ford, identificada com a grande indústria de produção de massa, quanto da visão de Distrito industrial identificada com a pequena produção flexível.

É assim importante distinguir claramente os conceitos “Distrito Industrial” e “Cluster”. Para tal centrar-se-á a atenção na definição de Distrito Industrial proposta por Alfredo Marshall (1919). Segundo o autor por “Distrito Industrial” entende-se uma entidade sócio-económica constituída por um sistema de empresas pertencentes a um mesmo tecido produtivo e localizadas numa área geográfica circunscrita e cujo o motor de desenvolvimento é a coexistência de relações de cooperação e concorrência.

Atendendo à definição dada por este autor e ao conceito de “Cluster” conclui-se que a principal diferença entre “Cluster” e “Distrito Industrial” reside no facto de este último se cingir apenas a um único sector industrial ou a um único segmento industrial, enquanto que o Cluster envolve um leque alargado de indústrias independentes.

Partindo dos contornos acima descritos sobre “Cluster” e “Rede de Cooperação”, conclui-se que redes de Cooperação existem no interior dos “Clusters”, e que será de todo importante analisar as redes a eles inerentes, e as ligações entre estas redes. A intensidade de cooperação que se regista nas redes que atravessam o “Cluster” definem mesmo a profundidade do “Cluster”. Outra diferença reside no facto de uma rede ser um arranjo organizacional específico que pode ou não ocorrer no contexto de uma “economia de aglomeração”.



### 4.2.3 Cadeia de Abastecimento

A feroz competição que se vive nos mercados globais de hoje, a introdução de novos produtos com ciclos cada vez mais reduzidos e o aumento das expectativas dos consumidores de certa forma “forçou” as organizações empresariais a focar a atenção em redor das suas cadeias de abastecimento e consequentemente na gestão destas.

Os diferentes trabalhos de índole académico e empresarial subordinados a este tema têm focado diferentes aspectos como a configuração da cadeia, as estruturas de comando, o poder do sistema, entre outros. Mas desses ressalta pela sua importância o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM).

Este conceito que teve o seu desenvolvimento na década de 90 procura ainda a consolidação no seio das organizações empresariais, podendo-se considerar em construção ao nível académico, sendo objecto de diferentes estudos e análises. Apesar de recente, o referido conceito já foi adoptado com sucesso em muitas organizações que obtiveram com a implementação do mesmo excelentes resultados, à semelhança do que se registou em diferentes projectos sectoriais que visavam tirar partido das potencialidades deste conceito como são o caso do ECR (Efficient Consumer Response) nos produtos de grande consumo e alimentares, QR (Quick Response) no sector de confecções e têxtil ou até mesmo o CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment).

A origem deste conceito está longe de ser consensual, muitos defendem que este não é mais do que uma extensão do conceito de Logística Integrada que despontou no começo da década de 80 impulsionada principalmente pela revolução das tecnologias da informação e comunicação e pelas exigências de desempenho ao nível dos serviços de distribuição, consequência principalmente dos movimentos “JIT” e de “Lean Production”<sup>5</sup>, remetendo o SCM a mais um nome confundido este claramente com o conceito de logística, reduzindo-o a uma extensão desta actividade para além das fronteiras organizacionais na direcção de clientes e fornecedores.

Em contraposição a esta visão de certa forma restrita, existe uma crescente percepção que este conceito vai para além de uma simples extensão da logística integrada, posição partilhada pelo “Council of Logistics Management” (1998) que define Logística como a parte do processo da Gestão da Cadeia de Abastecimento que planeia implementa e controla o fluxo, directo e inverso, e o armazenamento eficiente dos produtos, serviços e informação relacionada, entre o ponto de origem e o ponto de consumo com o propósito de atender aos requisitos do cliente.<sup>6</sup>

São muitos os especialistas que partilham da convicção que entender o conceito de canal de distribuição já consolidado ao nível do marketing, a evolução deste bem como, a gestão das quatro determinantes ou variáveis do marketing serão um recurso para se entender o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM).

A “American Marketing Association” define o canal distribuição como “estrutura das unidades organizacionais internas e externas, dos agentes, representantes, distribuidores e retalhistas através dos quais as mercadorias, produtos ou serviços são

---

<sup>5</sup> O conceito de “produção magra” (lean production), foi inspirado no modelo de produção desenvolvido pela Toyota. A evolução /extensão deste conceito de “produção magra” para “empresa magra” defende a eliminação de desperdícios a todo o nível.

<sup>6</sup> A definição apresentada foi traduzida da original – “Logistics management is the part of Supply Chain management process that plans, implements and control the efficient forward and reverse flow storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to met customer.”

comercializados. Apesar da aparente simplicidade desta definição, à que salientar que desde da década de 50 fruto das práticas de segmentação do mercado, do lançamento de novos produtos e do surgimento de novos formatos de distribuição se assiste a uma maior complexidade nos canais de distribuição. Além deste facto, o aumento da competição e a instabilidade dos mercados tem provocado uma crescente tendência para a especialização e consequentemente o recurso por parte das organizações ao “outsourcing”<sup>7</sup> que por si só, impõe um aumento da multiplicidade de relacionamentos existentes entre os diversos membros da cadeia de comercialização desde o fornecedor de matéria-prima até à entrega do produto no consumidor final.

É, nesta complexidade e multiplicidade que se tem assistido a uma perda de controlo que tem originado ineficiência e aumento de custos operacionais que reside a necessidade de integração e desenvolvimento de processos de cooperação assentes numa clara partilha de informação, só possível com o desenvolvimento registado ao nível das tecnologias da informação e comunicação. É, exactamente neste esforço de integração de todos os intervenientes no processo de colocação do produto no consumidor final e no reconhecimento da necessidade de fomentar o nível de serviço ao cliente procurando cada vez mais colocar o produto certo a disposição do consumidor final no local e no momento certo ao preço certo que reside de certa forma o cerne da Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM).

Independente das divergências em relação à maior ou menor aproximação deste conceito ao de logística, o mesmo apresenta-se na sua plenitude independente sendo de todo consensual que o referido conceito se enquadra nas exigências e desafios dos tempos actuais, onde a procura de competitividade se relaciona cada vez mais com o óptimo fora e dentro das empresas, onde estas se tornaram sistemas cada vez mais abertos com fronteiras cada vez mais premiáveis e difíceis de identificar. É, também partilhado por todos que o “SCM” se desenvolve fruto de uma necessidade das empresas de procurarem dar mais um passo na procura da satisfação do cliente da forma mais eficientemente possível. É, certo que na década de 80 as empresas adoptaram novas tecnologias de produção e novas estratégias que permitiram não só reduzir custos como melhorar a actuação das mesmas em diferentes mercados, tornando-as mais competitivas. Muitos recursos foram canalizados para desenvolver e implementar estratégias como a produção JIT, Kanban, Lean Production ou TQM, na procura de objectivos pretendidos.

No entanto, na década de 90, ficou claro em muitas empresas que após a implementação das estratégias referidas existia pouca margem de manobra no que se refere à redução dos custos de produção e à eficiência na resposta aos diferentes mercados. Posto isto, surgiu a necessidade de dar um novo passo na procura dessa eficiência e esse tem sido defendido por muitos especialistas como sendo a Gestão da Cadeia de Abastecimento.

Mas afinal em que é consiste o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento que as melhores organizações do mundo adoptaram com a convicção que o mesmo seria uma nova e poderosa fonte de vantagem competitiva?

---

<sup>7</sup> Salienta-se o carácter estratégico desta decisão.

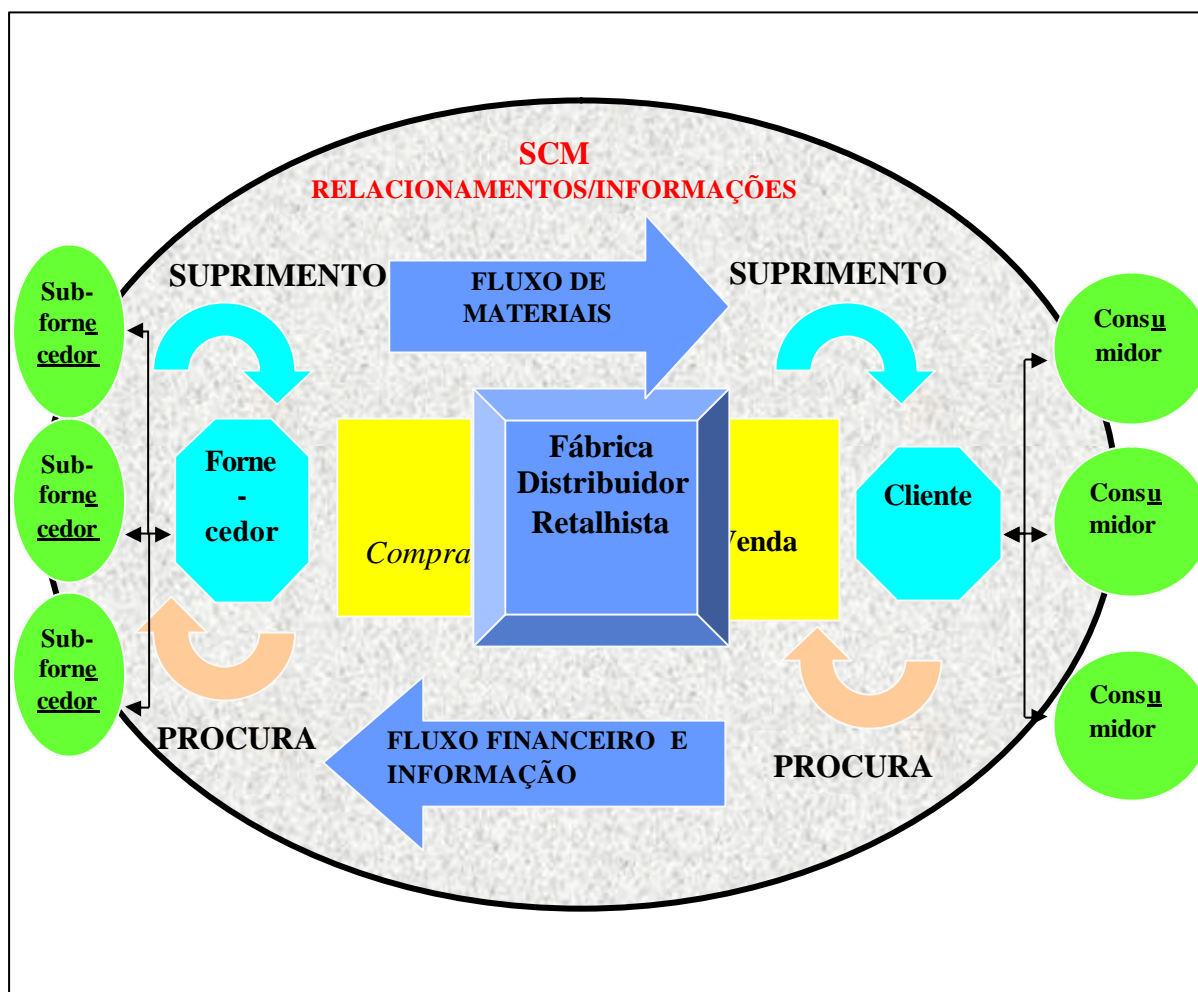


Fig.ª 4.2 – Gestão da Cadeia de Abastecimento - SCM

No sentido de facilitar a compreensão conceptual e a identificação dos contornos que caracterizam o referido conceito iniciar-se-á a procura de resposta para pergunta anteriormente formulada com apresentação de algumas definições proferidas por diferentes especialistas.

Segundo David Simchi-levi e Philips Kaminsty (2000) este conceito pode ser entendido como a aproximação e a integração eficiente de fornecedores, produção, armazenagem e “lojas” de modo que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades, nas localizações ideais e no tempo certo a fim minimizar os custos do sistema e satisfazer as exigências ao nível de serviço.

Robert B. Handfield e Ernest L. Nicholas Jr. (1999) após considerar que a Cadeia de Abastecimento abrange todas as actividades associadas com o fluxo de transformação de bens desde da matéria-prima (estágio inicial), até ao consumidor final bem como, o fluxo informação associado, e que materiais e informação fluem ao longo da mesma em ambos os sentidos, considera que a Gestão da Cadeia de Abastecimento é a integração das actividades melhorando o relacionamento das mesma ao longo da cadeia, procurando obter vantagens competitivas sustentáveis .

O CLM (Council of Logistics Management) considera que a Gestão da Cadeia de Abastecimento engloba o planeamento de todas as actividades envolvidas no

abastecimento, “procurement”, conversão e todas as actividades da gestão Logística . Inclui igualmente a coordenação e colaboração entre os diversos parceiros do canal de comercialização, os quais poderão ser fornecedores, distribuidores, operadores logísticos ou clientes. No essencial a Gestão da Cadeia de Abastecimento integra a gestão do abastecimento e da procura intra e inter-empresas .

Das definições apresentadas decorre a clara distinção entre a Gestão da Cadeia de Abastecimento, a Gestão da Produção e Gestão Logística. A maior abrangência da Gestão da Cadeia de Abastecimento, a inclusão da distribuição física e a focalização no cliente são aspectos que demonstram por si só a diferença em relação à gestão da produção. No que se refere à Gestão Logística as diferenças não assentam só no facto desta ser parte integrante da Gestão da Cadeia de Abastecimento, mas também no carácter mais operacional da Gestão Logística, já que a Gestão da Cadeia de Abastecimento acrescenta outras actividades de fundo mais estratégico como é o caso das parcerias e das alianças estratégicas, saindo claramente para fora das fronteiras da organização.

Pode-se ainda afirmar com base nas definições apresentadas que um dos objectivos básicos da Gestão da Cadeia de Abastecimento é sem dúvida a maximização e a procura das potencialidades reais e das sinergias entre as partes da Cadeia de Abastecimento de forma a atender o consumidor final da forma mais eficiente, tanto através da redução de custos, como através da adição de valor ao produto final. A Redução de custos é obtida através da diminuição do volume de transacções de informações, dos custos de transportes e stockagem e da diminuição da variabilidade da procura de produtos e serviços, entre outros.

A Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM), como de certa forma já foi salientado, monitoriza dois fluxos, o de materiais e o de informação. O fluxo de materiais identifica as transacções que vão sendo realizadas pelos diversos elementos da cadeia. O fluxo de informação que se materializa no sentido inverso do fluxo de materiais está directamente relacionado com as necessidades de consumo.

A informação e optimização do fluxo de informação reveste-se da maior importância no seio da Gestão da Cadeia de Abastecimento, já que há uma necessidade de melhoria constante das previsões da procura tornando-as cada vez mais precisas, tentando corrigir efeitos negativos como o de Bullwhip<sup>8</sup> procurando conciliar a procura esperada com a oferta (capacidade do supply chain), evoluindo para uma posição óptima na qual as actividades da Cadeia de Abastecimento passam a ser dirigidas pela informação da procura real. Efectivamente só informação rápida e em tempo real e com alto grau de precisão podem permitir gerir de forma eficiente a Cadeia de Abastecimento. Não seria de outra forma possível optimizar os níveis de produção em função da procura por parte dos clientes, informar estes com precisão do estado da sua ordem de encomenda ou da programação de entrega, reduzir stocks fruto da minimização de incertezas da procura ou decidir quanto, quando e onde utilizar os recursos para a obtenção de vantagens estratégicas.

Esta necessidade de informação e a importância da mesma para a Gestão da Cadeia de Abastecimento tem impulsionado surgimento de diversa TI (software e hardware)<sup>9</sup> com diferentes níveis de abrangência e funcionalidade. No que se refere ao nível de abrangência identificam-se três níveis :

---

<sup>8</sup> *O bullwhip effect explica como a variância das encomendas feitas por cada nível da cadeia de valor aumenta à medida em que nos movimentamos do fornecedor de matéria-prima para o cliente*

<sup>9</sup> *Ver anexo II*

- Nível estratégico, onde a utilidade da informação está relacionada com as decisões de investimento, volume e localização da procura para decisões que se prendem com a localização de centros de distribuição, categorias de produtos a fabricar ou a comercializar, para que sejam identificados os melhores fornecedores;
- Nível de planeamento, onde a informação está relacionada com a alocação dos recursos disponíveis para responder ao níveis de procura ou com os níveis de stock ao longo de todos os pontos da cadeia;
- Nível operacional, onde a informação está directamente relacionada com as operações como a evolução das ordens de produção no chão da fábrica, a entrada de pedidos de clientes ou a facturação das vendas efectuadas .

Quanto à funcionalidade classifica-se os sistemas informáticos segundo quatro aspectos:

- Nível organizacional a que o sistema deve atender;
- Fronteiras de tempo em que o sistema deve disponibilizar informação;
- Nível de detalhe da informação disponibilizada;
- Grau de organização dessa informação .

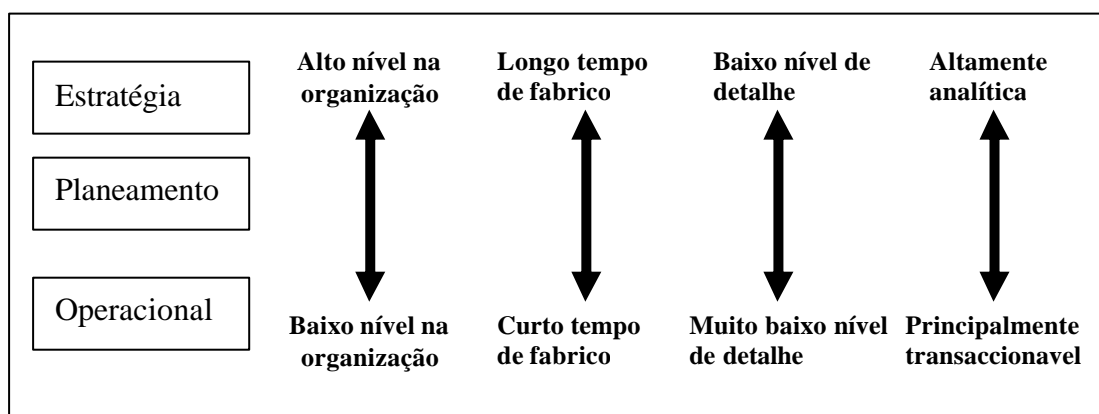


Fig.ª 4.3 – Níveis de funcionalidade da TIC em SCM

Fonte: ANUPINDI, RAVI et al, Managing Business Process Flows, New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1999, pp 341

Como se pode constatar a fluência de informação e partilha da mesma ao longo da cadeia torna-se efectivamente um factor vital para o sucesso de qualquer projecto de optimização da Cadeia de Abastecimento. Além deste facto é cada vez mais importante a integração do consumidor como elo desta cadeia e com fonte de informação para gerar e optimizar todo o processo produtivo, já que o início do processo se deve efectivamente fazer com base na informação que este produzirá e incorporará no mesmo.

A adição de maior valor ao produto final surge através da criação de bens e serviços cada vez mais customizados, como também no desenvolvimento conjunto de competências distintas, através da cadeia e dos esforços para que tanto fornecedores como clientes aumentem mutuamente os seus resultados (lucros).

Práticas eficazes “SCM” têm sido implementadas em todo o mundo, as quais têm visado a simplificação das Cadeias de Abastecimento, tornando-as mais eficientes, obtendo-se pela implementação dessas práticas resultados positivos através principalmente:

- Reestruturação e consolidação do número de fornecedores fomentando as relações de parceria;
- Divisão de informação e integração de infra-estruturas ou sistemas de informação com clientes e fornecedores;
- Desenvolvimento conjunto de produtos;
- Considerações logísticas na fase de concepção do produto, permitindo que os mesmos facilitem o desempenho logístico ao longo da cadeia.
- Integração de estratégias competitivas na cadeia de Abastecimento.

A obtenção desses resultados e a consequente implementação com sucesso deste conceito não é de todo fácil. A Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM) é efectivamente uma abordagem sistémica de razoável complexidade, que implica a alta interacção entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos “trade-offs”. O conceito de “SCM” (Gestão da Cadeia de Abastecimento) vai além das fronteiras organizacionais e considera tanto “trade-offs” internos quanto os inter-organizacionais:

- A nível interno ou intra-organizacional centra a atenção tanto nas operações logísticas como na produção. De um modo simplificado equivale a integrar logística com produção;
- A nível inter-organizacional a questão torna-se mais complicada na medida em que além dos aspectos internos já referenciados envolve também a selecção, organização e integração de parceiros a montante e a jusante das fronteiras da empresa.

O cenário reveste-se sem dúvida de extrema complexidade que se manifesta desde logo na implementação do conceito. Efectivamente são diversas as dificuldades ou barreiras a ultrapassar no desenvolvimento de um processo desta índole. A principal barreira é organizacional. As estruturas departamentalizadas e rígidas que caracterizam as organizações tradicionais mostram-se um problema imediato. A maioria das organizações empresariais apresentam-se organizadas em bases funcionais ou melhor, assentam a sua divisão de responsabilidades por funções. Desta forma encontra-se a função de compras, produção, vendas e assim por diante.

Cada uma dessas funções verticais é gerida por um responsável funcional que assume todas as responsabilidades pela sua área e que actua no sentido de responder a um orçamento, também ele de cariz e orientação funcional. Posto isto, cada função está voltada para um orçamento que procura controlar recursos consumidos por ela própria. É quase como se a organização empresarial estivesse a trabalhar sobre o pressuposto que a finalidade principal de qualquer o negócio fosse controlar recursos. A necessidade de mudança organizacional assenta efectivamente na capacidade dessas organizações compreenderem que o objectivo do negócio é gerar produtos lucrativos e que estes devem ser a base da maneira como a organização se configura, planeia e controla.

O avolumar de stocks nos limites funcionais apresenta-se como outra barreira a implementação da Gestão da Cadeia de Abastecimento. O cariz funcional das organizações tradicionais encoraja a optimização dos custos. Essa optimização é muitas vezes realizada à custa de stocks elevados em todo o sistema. É frequente o responsável das compras

procurar baixar os custos de matérias-primas através da aquisição de grandes quantidades ou o gestor de produção aumentar a dimensão do lote procurando assim minimizar os custos unitários. Semelhantes a estes exemplos, muitos outros sucedem em toda a cadeia de abastecimento não só nos limites funcionais dentro da organizações como nos limites entre as organizações .

Estes excessos de stock são uma clara ineficiência que implica não só um maior peso financeiro como um aumento das necessidade de fundo maneio e provoca uma falta de visibilidade ao longo da cadeia, já que ao elo seguinte da cadeia só lhe é possível visualizar o último pedido de reaprovisionamento .

Nas organizações tradicionais normalmente se identifica os custos somente na base funcional e mesmo assim a um nível muito alto de agregação. É, efectivamente possível conhecer custos totais de transportes, mas não necessariamente como eles variam em função das categorias dos clientes ou em função das características de entrega (entrega de um centro de distribuição para um entreposto regional ou entrega local para um ponto de venda).

A adopção recentemente em algumas organizações de sistemas de custeio baseados na actividade (Activity Based Costing) tem permitido atenuar a dificuldade que se registava neste campo para a implementação da Gestão da Cadeia de Abastecimento. O problema reside nos sistemas de custeio tradicional destinarem-se a monotorizar custos funcionais e não custos dos processos.

Os limites funcionais impedem a gestão por processos e consequentemente a implementação da Gestão da Cadeia de Abastecimento. O processo de satisfazer a procura do cliente inicia-se no fornecedor de matéria-prima até a distribuição do produto ao cliente. Este processo para ser eficiente deve ser considerado como uma entidade única, não deve de todo ser fragmentado em secções estanques. Contudo, nas organizações tradicionais efectivamente os processos são claramente fragmentados o que provoca não só ineficiência como provoca uma perda de eficácia em termos competitivos.

Muitas das variações que ocorrem no ciclo entre a encomenda e a entrega são causadas pela variabilidade que, inevitavelmente, surgem nos processos ineficientes que precisam de ser criados para gerir os interfaces entre as funções.

Uma última barreira a Gestão da Cadeia de Abastecimento que se procura destacar prende-se com problema cultural, já que nem todas as empresas estão preparadas para actuar de forma aberta e integrada com diferentes parceiros, trocando informações que ainda são consideradas estratégicas e por tanto considerados segredos preciosos. A falta de confiança que existe entre parceiros de uma mesma cadeia impõe uma dificuldade real na criação e desenvolvimento de relações de cooperação ou de parceria.

Apesar da complexidade que se denota em redor da implementação e do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM) pode-se afirmar que este tem ganho importância. Essa importância que reside ou assenta principalmente em quatro pontos:

- Tendência crescente para a concentração em “core competencies” e para o “Outsourcing”;
- Crescimento acelerado do e-commerce;
- Compreender melhor a situação competitiva da operação (Análise de Valor);
- Suporte à estratégia global do negócio.

No que se refere a tendência crescente para a concentração em “core competencies” e para o “Outsourcing” cabe realçar que esta prática difere da subcontratação que se apresenta com um cariz operacional. O Outsourcing significa, essencialmente, a opção por

uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, numa decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão. Esta prática distancia-se assim das práticas de subcontratação que apresentam um cariz operacional, mais restritivo sendo de mais fácil reversão.

Desta definição decorre que o fornecedor desenvolve continuamente melhorias nas suas competências e infra-estruturas dando assim, a possibilidade ao cliente de deixar de as possuir total ou parcialmente. No entanto este último mantém uma relação de parceria estreita e colaborativa com o fornecedor.

O carácter estratégico desta opção deve implicar uma correcta selecção de parceiros. É importante que as empresas sejam não apenas excelentes em termos de produção e de serviço, mas também sólidas financeiramente. Para além deste aspecto a relação de cooperação que deve existir entre fornecedores e clientes implica a necessidade de troca de informação.

A tendência para o “Outsourcing” impõe a necessidade de coordenação entre os diversos parceiros, parte integrantes da cadeia de abastecimento, e um aumento da complexidade desta o que cria maior importância à Gestão da Cadeia de Abastecimento.

O sucesso da Gestão da Cadeia de Abastecimento implica a necessidade de contrabalançar o nível de serviço ao cliente com a possibilidade de obter vantagens competitivas.

O resulta deste balanço depende da necessidade que o cliente demonstra ao nível da rapidez, da melhoria e da redução de preço.

Alguns estudos definem sete princípios que ajudam as empresas a alcançar o sucesso na Cadeia de Abastecimento, não obstante considerarem que não existe duas organizações que obtenham a mesma conclusão:

- 1- Segmentar os consumidores com base nas necessidades de serviço. As organizações tradicionais tem grupos de consumidores por indústria, produto ou canal de distribuição aos quais fornecem o mesmo nível de serviço ou uma aproximação deste. A Gestão da Cadeia de Abastecimento, pelo contrário, implica que se distinga o nível de serviço a oferecer e se adapte a Cadeia de Abastecimento para servir estes segmentos proveitosamente;
- 2- Desenhar a rede de Gestão da Cadeia de Abastecimento de forma a que possibilite responder de uma forma proveitosa às necessidades de cada segmento de consumidores;
- 3- Atender aos sinais da procura no mercado no sentido de planear de acordo com os mesmos o fluxo ao longo da cadeia de abastecimento;
- 4- Diferenciar os produtos no último momento antes do envio ao consumidor (Postpoment) e impor a rápida conversão ao longo da Cadeia de Abastecimento;
- 5- Gerir estrategicamente as fontes de abastecimento no sentido de reduzir os custos totais de matérias e serviços;
- 6- Desenvolver a Gestão da Cadeia de Abastecimento apoiada em tecnologia que suporte a decisões tomadas a diferentes níveis e que permita uma clara visão do fluxo de produtos, serviços e informação;
- 7- Adoptar um sistema de medida da performance ao longo da Cadeia de Abastecimento não só ao nível interno da organização como nas ligações existentes entre os diversos elos da cadeia .

Em jeito de conclusão, pode-se salientar que o cenário parece sem dúvida complexo, já que os desafios não são só tecnológicos, nem ao nível operacional mas



também ao nível estratégico. No entanto o cenário ideal é cada vez mais uma empresa virtual com interconexões que se estendem aos clientes e fornecedores, todos operando de uma forma integrada, integrando assim uma multiplicidade de diferenciados processos de negócio.

O “SCM” e consequente esta nova forma de abordar e entender o supply chain afasta-se claramente da cadeia de abastecimento tradicional na medida em que:

- Na cadeia tradicional produz-se empurrando o produto ao longo dos canais de distribuição numa expectativa de alguém o adquirir potenciando o conceito “Push” contrastando assim claramente com a nova abordagem que assenta numa óptica de produção “ Pull” que se inicia no cliente permitindo a este a intervenção na definição e projecção do produto ao mesmo que tempo que se atende à procura actual;
- A tradicional cadeia é limitada, os seus objectivos são claramente primários estando baseada na eficiência de custos e num serviço “aceitável”;
- A cadeia tradicional é projectada para atender a procura com uma linha de produtos fixa, relativamente padronizada do tipo “ tamanho único “ e nivelando serviços para a média dos clientes. Em contraste a nova abordagem que explora claramente a “mass customization” ou seja considera o cliente como único permitindo a estes escolherem os atributos produtos e serviços de maior valor. Produção, entrega e serviços associados são diferenciados para atender às necessidades de cada cliente.

Num projecto tradicional da cadeia de abastecimento, o fluxo de materiais é lento e sequencial. A informação e o fluxo de materiais apresentam muitas vezes uma total descoordenação entre eles o que provoca que raramente a oferta e a procura coincidam, o que origina elevados níveis de inventário e como consequência um aumento das necessidades de fundo de maneio e custos de inventário.

### **4.3 A cooperação versus integração vertical**

Perante a convicção que um novo paradigma de competitividade se impõe apelando a trilogia: captação tecnológica, inovação e flexibilidade e o cenário hipercompetitivo, globalizante e imprevisível que as empresas actualmente enfrentam leva a que muitos autores considerem que as formas organizacionais baseadas em integração vertical não atendem as necessidades requeridas pelos actuais modelos organizacionais, os quais tem como aspectos principais a flexibilidade e a procura incessante da pratica da inovação.

Estes advogam mesmo que a premissa cultivada nos anos 60/70 da grande dimensão está claramente a ser substituída por “ Small is beautiful “ e a cooperação inter-organizacional a apresentar-se como as estratégia de sobrevivência e desenvolvimento das empresas principalmente das PME’S que podem encontrar neste caminho a solução para cobrir as suas deficiências em termos de recursos e conhecimentos.

Parece de todo relevante que apesar da tendência concordante com esta linha de pensamento assumida neste trabalho, se aprofunde e centre a atenção sobre estas estratégias, as suas diferenças e vantagens e desvantagens que apresentam nos dias de hoje.

Coase (1937) , num dos seus artigos de referencia , “The Nature of the Firm” , refere que as empresas apenas realizam movimentos estratégicos de Integração Vertical,

quando compensa efectuar a redução dos custos de transacção, face ao maior custo de produção originado pelo desenvolvimento da totalidade das fases da produção a nível interno .

Em termos simples, os custos decorrentes da realização de um determinada fase do processo de produção devem ser analisados tendo presente que, quando os custos de aquisição fora da empresa forem superiores aos suportados na execução interna então proceder-se-á à Integração Vertical (Coase 1937).

Na realidade Coase (1937), fundamenta a sua decisão estratégica de Integração Vertical, tendo por base a simples dicotomia “ Comprar ou Fazer “ que atende ao menor ou maior custo de transacção envolvido.

Segundo o mesmo autor, uma empresa continuará a integrar-se verticalmente e a monopolizar uma dada indústria, caso possa manter a eficiência, entendida como sendo, a manutenção do custo da organização da produção abaixo do custo de transacção.

As principais motivações para uma empresa proceder a realização de movimentos de integração vertical, prendem-se com a obtenção de maior eficiência e de vantagens decorrentes de um posterior posicionamento monopolista.

Assim, factores determinantes a execução de movimento estratégicos desta índole são sobretudo as tecnologias utilizadas, as imperfeições de mercados ou seja concorrência imperfeita, assimetrias de informação e incerteza, e a economia nos custos de transacção (Perry 1989).

No que diz respeito à tecnologia utilizada, esta é considerada por Williamson (1989) como sendo um factor determinante de organização económica , apenas se existir uma tecnologia que seja superior às outras de forma decisiva e implicar uma organização única.

Relativamente às imperfeições do Mercado Dowell e Cavalcanti (2000), consideravam que a concorrência imperfeita observada numa fase específica da produção cria incentivos para que as empresas efectuem a sua integração, em termos de produção “ relacionadas”, por forma a obter rendimentos adicionais da fase considerada competitiva, e discriminar implicitamente dentro da fase considerada competitiva.

No que concerne à economia nos custos de transacção para se compreender a integração vertical é necessário conhecer numa perspectiva inter-temporal as relações contratuais entre parceiros, dado que as trocas também apresentam custos de transacção, que podem ser reduzidos pela efectivação de movimentos estratégicos de integração vertical (Coase 1937; Williamson 1971).

A economia nos custos de transacção assenta em duas hipóteses fundamentais de comportamento (Dowell e Calvancanti, 2000):

- A racionalidade (segundo a qual todos os contratos são incompletos);
- O oportunismo (segundo o qual todas as partes envolvidas tentam extrair as margens máximas mediante a operacionalidade da opção de jogos: dissolução de contrato).

De acordo com Perry (1989), a integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, onde o fluxo de produção é caracterizado pelo facto do produto de um processo ser o input indispensável para a fase subsequente, o que impõe neste caso a existência dos seguintes processos:

- UpStream (fluxo ascendente) fase em que se produz um determinado input;
- Downstream (fluxo descendente) fase em que emprega o input do processo imediatamente anterior.

Segundo “Dowell e Calvancanti”, a integração vertical pode surgir sob as formas de formação vertical (incluindo as distintas fases do processo de produção), expansão vertical (expandindo o processo para uma fase adicional do processo de produção) ou fusão vertical (efectuando a reunião de várias empresas detentoras das distintas fases do processo de produção, sob a mesma personalidade jurídica)

A integração vertical pode assumir as modalidades a montante (em material), lateral (em componentes) ou a jusante (na distribuição).

A dinâmica e complexidade que caracterizam a realidade hoje e do futuro, a necessidade de competir á escala global em mercados cada vez mais exigentes e fragmentados, o apelo constante a inovação, a “massificação da personalização dos produtos “ (mass customization), a redução dos prazos de entrega, o encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, a complexidade destes e a exigência de continua melhoria de qualidade e fiabilidade apelam ao surgimento de novas características como a adaptabilidade, flexibilidade, a criatividade e a agilidade de certa forma incompatíveis com modelos de integração vertical que procuravam eficiência através de um posicionamento monopolista, potenciando as economias de escala e a consequente concentração, indo claramente de encontra ao modelo estratégico cultivado nas década de 70 e ainda hoje praticados sempre que possível e que apela a padronização do produto, produção em massa (produção em altos volumes e baixa variabilidade) fazendo uso de recursos e processo na procura de obtenção de baixos custos de produção.

As organizações, hoje, pelo contrario para serem competitivas terão de actuar sobre a base da globalização e forçosamente adquirir agilidade suficiente (agile manufacturing) para poder responder rapidamente à dinâmica de mudança, ser capaz de introduzir rapidamente produtos inovadores no mercado e igualmente ser capaz de dar a resposta rápida ao mercado e aos seus clientes (time-oriented), terão também de ser flexíveis dando resposta a necessidade de individualização do consumidor que exige cada vez mais a personalização do produtos (mass customization).

A necessidade de procurar obter ou ganhar estas competências tem provocado a aposta por muitas organizações em estratégias de desintegração vertical chamando a ribalta o fenómeno da cooperação.

Este conceito pode ser definido por associação de forças que instituem relações privilegiadas entre empresas baseadas na reciprocidade de vantagens, na coordenação de comportamentos e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo de caracter geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, com o fim de atingir um objectivo pré-estabelecido, sem existir perda de autonomia jurídica ou económica por partes as empresas intervenientes.

A cooperação pode ocorrer:

- A montante dos processos produtivos (como os contratos de transferência de tecnologia ou os contratos de investigação e desenvolvimento);
- No interior do processo produtivo;
- Na distribuição (como a distribuição exclusiva e selectiva );
- Em vários desse momentos (como a franquia, a joint ventures, os agrupamentos complementares de empresas ...).

É, evidente que este conceito transporta consigo um conjunto de vantagens, na medida em que :

- Permite à empresa atingir a dimensão crítica (dimensão virtual) em relação a uma determinada função, evitando um incremento injustificado do seu tamanho;
- Facilita de acesso a novos mercados, permitindo significativas sinergias quando as empresas possuem mutuamente fortes aspectos complementares, e contribui para o reforço da posição de mercado tanto a nível geográfico como a nível de produção;
- Estabelece uma forma de organização partilhada, não sendo necessário que a totalidade das operações organizadas se realizem no seio de uma única empresa e enriquece também as relações com o mercado;
- Acelera os processos de aprendizagem e reduz o tempo necessário para lançar um novo produto ou processo, permitindo o acesso a novos conhecimentos Know-How e tecnologia;
- Permite uma maior e melhor partilha de risco, distribuindo custos e vantagens de uma determinada actividade entre um certo número de participantes, ou divide um certo número de recursos por um conjunto de projectos diferentes;
- Pode assegurar a estabilidade necessária a implementação de uma política de expansão das empresas com poucos recursos;
- Permite às empresas concentrarem todos os seus esforços nas suas competências estratégicas (core competencies).

Em suma, o fenómeno de cooperação permite o surgimento organizações assente numa estratégia de rede, que em traços gerais consubstanciam-se no estabelecimento de parcerias com concorrentes, na crescente individualização das relações com clientes e numa redução do número de fornecedores (designadamente através do recurso a outsourcing).

As unidades económicas envolvidas nessa rede (sejam clientes, fornecedores, ou mesmo concorrentes) tendem a ser encaradas como parceiros de negócio. Estas relações de parceria assentam num trabalho em conjunto, como ambos fizessem parte da mesma companhia, predominando claramente a cooperação e o compartilhamento.

Estas redes de base modular, que se tornam muitas vezes verdadeira constelações de empresas, visam tornar as entidades nelas envolvidas não só eficazes no aproveitamento de oportunidades de mercado, bem como no modo como lidam com eventuais ameaças, mas também mais eficiente na utilização de recursos.

Deste modo conseguem compatibilizar custos de produção baixo com flexibilidade estratégica, facto impensável para a literatura dos anos 70. Em suma, prosseguindo o que se designa por “estratégia de especialização flexível” conseguem ser duplamente competitivas: via preço e diferenciação.

No enquadramento com a linha de pensamento que defende a cooperação como uma via para o sucesso, apresenta-se em anexos alguns exemplos de organizações que tem desenvolvido sistemas de rede nas suas diversas configurações e com este tem obtido realmente algum sucesso.

## **5. O estado actual da indústria portuguesa do calçado e os desafios futuros.**

### **5.1 O estado actual da indústria do calçado**

A indústria portuguesa do calçado apresenta-se actualmente numa posição de viragem provocada pelas oportunidades que o fenómeno da globalização e da liberalização comercial trouxeram e principalmente pela ameaça real que os países asiáticos e da Europa de Leste podem representar principalmente ao nível do segmento de baixo custo.

A posição preferencial que a indústria portuguesa do calçado gozou historicamente junto dos grandes distribuidores europeus e dos gigantes internacionais fruto da localização geográfica privilegiada e do baixo custo de mão-de-obra tem vindo a desvanecer-se desde os inícios da década de 90 muito pela ameaça das regiões do globo que apresentam clara vantagem competitiva ao nível dos custos salariais como são exemplo, os países da Europa de Leste ou principalmente os países asiáticos .

A vantagem salarial dos países asiáticos é de tal maneira avassaladora que não deixa grande margem à indústria nacional para poder competir com sucesso na produção mais massificada de calçado ou comercializada pelas grandes marcas. Os produtos asiáticos têm conseguido, fruto dessa vantagem competitiva, colocar na Europa sapatos a um preço que corresponde a 1/3 do preço médio praticada pela indústria nacional e europeia . Assim, enquanto um par de sapatos de origem asiática está a ser comercializado para a Europa a um preço médio na casa dos 6,85 € a indústria europeia exporta cada par de sapatos a um preço médio que ronda os 23,85 € É, por mais evidente a diferença registada de preço .

Esta diferença, os movimentos de deslocalização da produção que as multinacionais e as grandes empresas nacionais do sector têm vindo a efectuar transferindo unidades produtivas do território nacional para países da Ásia e da Europa de Leste e a própria incerteza que rodeia muitos dos contratos de subcontratação com as grandes multinacionais no cenário de globalização que actualmente se vive são sinais claros que a ameaça é real e transparece no terreno. Apesar destes sinais, a indústria nacional do calçado tem de certa forma resistido à recessão económica mundial que se vive. Ressalta-se ainda que uma elevada percentagem de calçado produzido para as grandes marcas internacionais tem origem nacional.

A capacidade destas organizações deslocarem as suas encomendas para qualquer parte do globo não perspectiva grande futuro às empresas que se mantêm a operar neste segmento, contudo, à que ter em conta que algumas empresas nacionais do sector desenvolveram com essas grandes marcas relações estreitas de parceria fornecendo-lhes um padrão consistente de abastecimento e qualidade que lhes permitiu transformarem-se em partes integrantes da estrutura global da própria marca obtendo assim, uma posição de certa forma privilegiada.

No entanto, não parece de todo que a produção massificada para o segmento de mercado de baixo custo ou para as grandes marcas seja efectivamente a opção estratégica a

fomentar actualmente no seio da indústria do calçado. Muitos especialistas do sector advogam que a estratégia de baixo custo já à muito tempo que não se apresenta como uma opção ideal para a indústria de calçado nacional. Estas posições não põem em causa de todo as relações de parceria assentes em pilares determinantes que vão muito para além do simples custo de factores que algumas empresas nacionais mantêm com as grandes marcas onde se pressupõe a existência de benefícios para ambas as partes.

As empresas nacionais atentas a estes sinais têm vindo a desenvolver planos de acção que vão muito para além da estratégia de baixo custo, apostando em desenvolver competências que lhes permitem actuar em segmentos de mercado mais exigentes e mais apelativos ao nível do valor acrescentado. No entanto, à que salientar que na diversidade da indústria do calçado nacional é possível ainda encontrar um grande número de empresas que continuam a apostar em estratégias de baixo custo .

Mas afinal como se pode caracterizar actualmente a indústria do calçado nacional ? E que competências esta já domina que podem ser vitais para continuar a competir no mercado de uma forma eficiente?

A indústria nacional mantém a especialização em calçado de couro e a propensão para a exportação, factores que a caracterizam ao longo dos tempos, contudo, à que registar algumas mudanças ao nível dos mercados de destino dos produtos nacionais na medida em que novos mercados como o Leste Europeu, os EUA, os países asiáticos ou a Rússia têm ganho importância (principalmente em 2003), mas ainda não permitiram de todo que a indústria nacional do calçado se libertasse da concentração geográfica que evidenciava ao nível dos mercados de escoamento dos seus produtos .

As exportações de calçado nacional ascendem a cem milhões de pares de sapatos avaliados em mais de 1500 milhões de euros, o que corresponde a 85% da produção nacional de calçado.

Apesar dos valores registados a indústria nacional do calçado retém unicamente 30% do valor acrescentado gerado ao longo da cadeia de valor, o restante, criado ao nível da marca e design (20%) e ao nível do retalho (50%), não é de todo retido pela indústria nacional.

Esta realidade apresenta efectivamente razões históricas já que por um lado a posição de subcontratada assumida por parte desta indústria, durante um longo período de tempo, não incentivou que fosse equacionado como relevante o desenvolvimento de competências ao nível do design pois, como já se referiu no decorrer deste estudo, os grandes distribuidores Europeus quando colocam ou colocavam as suas encomendas em Portugal impunham os seus próprios modelos. Por outro lado, as diferentes opções estratégicas assumidas que elegiam como essencial a preocupação ao nível da produção do produto e do processo produtivo também contribuíram para esta realidade .

No terreno, é notória a existência de um défice ao nível do design, no entanto é clara a facilidade em reproduzir modelos existentes. O mercado e os consumidores por seu turno não identificam a existência de um design tipicamente português assumindo mesmo que este apresenta uma influência marcante do design Espanhol, Italiano e Nórdico.

A preocupação não reside contudo só no défice de competências a este nível, mas sim no facto de aos olhos do consumidor o produto nacional se apresentar pouco diferenciado. Assim, a marca e a imagem apresentam-se também como factores importantes a considerar nesta análise. A falta de diferenciação do produto nacional aos olhos do consumidor ficou demonstrada num teste realizado pela APICCAPS à cerca de três anos atrás que colocou à consideração de vários especialistas internacionais seis modelos de sapatos de diferentes proveniências. A revelação da origem dos diferentes

modelos provocou que os nacionais vissem o seu valor decrescer 30%. Esta ocorrência demonstra desde logo um diferencial entre a qualidade percebida e a qualidade intrínseca do produto.

O estudo demonstra também que apesar de todos os esforços encetados no sentido de projectar a imagem de Portugal esta apresenta ainda um elevado défice, que segundo a opinião de muitos empresários se posiciona como um obstáculo ao sucesso do calçado português no mercado internacional. Muitos consideram mesmo que se este obstáculo não for rapidamente invertido poderá causar uma diminuição desta indústria no país no decorrer dos próximos anos.

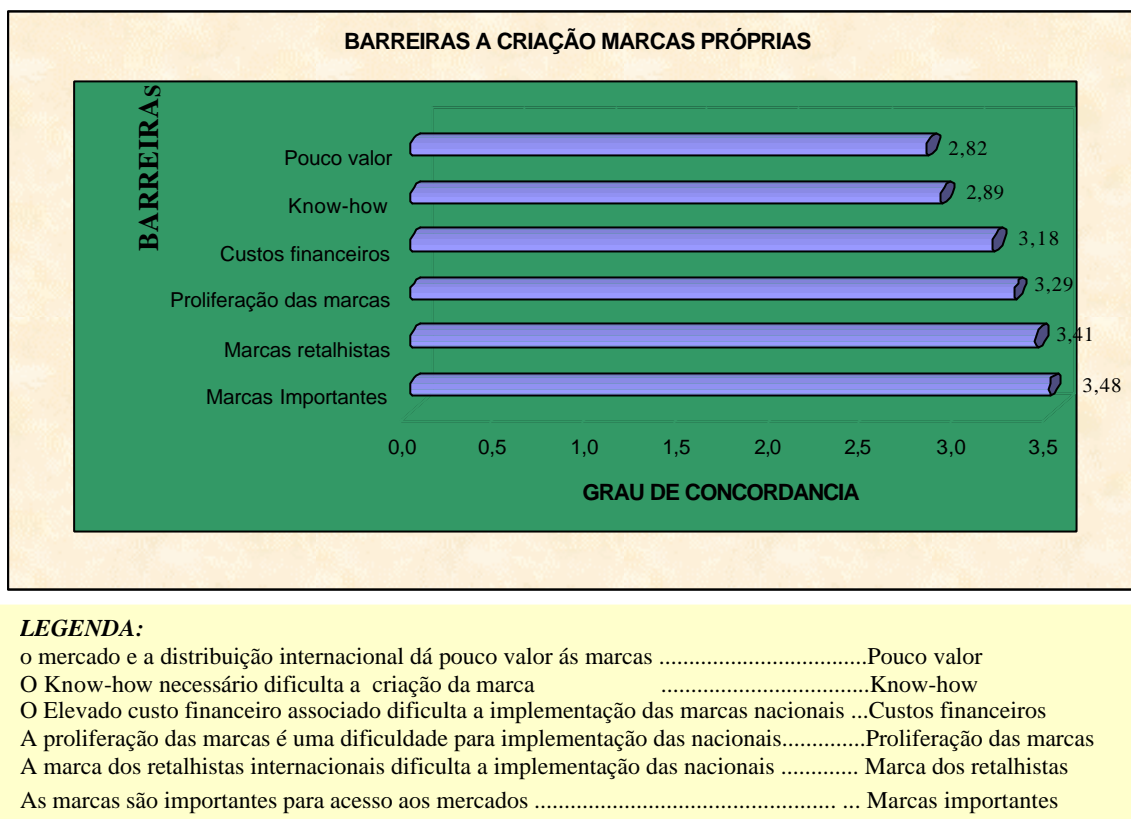
A indústria de calçado nacional não apresenta uma marca de referência ou uma insígnia forte em termos internacionais, no entanto e apesar da maioria das empresas portuguesas não comercializarem no circuito final, estas têm apostado no desenvolvimento de marcas próprias procurando responder às incertezas do mercado de subcontratação no cenário de globalização que se vive. Assim, mais de 80% das empresas de calçado possuem marcas próprias.

<b>RUBRICAS</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<b>1-% Empresas com marcas</b>	<b>82%</b>	<b>89%</b>
<b>2- + 50% do volume negócios</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
<b>3- Entre 25 a 50% do voume negocios</b>	<b>22%</b>	<b>50%</b>
<b>4- Não previligiam as marcas</b>	<b>38%</b>	<b>29%</b>

**Tabela 5.1:** Marcas próprias e seu peso no volume de negócios

**Fonte:** Dados APICCAPS

A importância da “marca” é reconhecida por todos, apesar de também ser partilhado por estes que existem algumas dificuldades na implementação das mesmas, principalmente ao nível dos investimentos avultados necessários para criar e sustentar o desenvolvimento destas e da dificuldade existente em concorrer com as marcas de retalhistas internacionais.



Gráf.º 5.1 : Barreiras à criação de marcas próprias

Fonte: A Estratégia e a Incerteza – AIP2002, LX

As barreiras identificadas evidenciam claramente a falta de massa crítica nas empresas nacionais para desenvolverem uma marca que se apresente como uma insígnia forte ao nível internacional, convém também ter em conta que o sector é constituído por uma estrutura industrial muito fragmentada que em nada favorece o ganho de massa crítica.

No que se refere às marcas próprias existentes denota-se que a forma de gerir as mesmas apresenta-se distinta e está directamente relacionada com a forma de comercialização de cada empresa, ou seja se a comercialização é feita directamente para o circuito final e a empresa detém lojas próprias é notória uma maior atenção sobre a marca.

No sentido lato, marca, pode ser definida em termos muito genéricos como o sinal diferenciador que serve para identificar o produto e serviço, já na óptica do produtor deve ser vista como um processo de diferenciação e de identificação do produto que assegura o reconhecimento dos seus esforços.

Se se conjugar a marca e o seu papel com a realidade do mercado conclui-se que muitas das marcas pertença de empresas produtoras de calçado nacional apesar de existirem, não passam de simples “etiquetas” que não trazem qualquer valor acrescentado ao produto, já que muitas delas não são objecto de qualquer gestão. Há, assim neste campo uma necessidade efectiva de se entender a marca como um verdadeiro activo que transporta consigo um valor intrínseco a preservar e que deve ser gerido na procura de uma identidade perceptível ao consumidor .



A juntar às problemáticas relacionadas com a insuficiência ao nível do design, da marca e da imagem, a indústria nacional do calçado não domina os circuitos de distribuição, apresentando um distanciamento do consumidor final, distanciamento este, que se poderá apresentar no futuro como um factor negativo. À que realçar que muitas empresas produtoras de calçado têm procurado dominar circuitos de distribuição através de projectos comerciais que passam pela criação de empresas comerciais, abertura de lojas próprias, sistemas de “franchising” ou até projectos de cooperação entre diversas empresas produtoras no sentido destas adquirirem competências a este nível .

Os défices ao nível comercial e de marketing anteriormente descritos não foram contudo impedimento para que a indústria do calçado fruto das estratégias desenvolvidas, principalmente nas duas últimas décadas, tivesse fomentado competências ao nível do processo produtivo que lhe permite apresentar-se com um elevado grau de flexibilidade produtiva, respondendo eficientemente à produção de pequenas encomendas, com fiabilidade ao nível dos prazos de entrega, fomentando o conceito de resposta rápida e a consequente redução do ciclo produtivo. Estas características têm-se posicionado como vitais para a actuação da indústria do calçado.

Para além dos aspectos anteriormente referenciados constata-se, à semelhança do que acontece com outros produtos de moda, uma redução no ciclo de vida de cada modelo de sapatos produzido o que tem provocado que as tradicionais colecções de estação sejam agora intercaladas por colecções de meia estação, apresentadas de três em três meses e por pequenas colecções designadas de “Flash”, apresentadas de seis em seis semanas. Este facto tem por si só originado uma preocupação ao nível de gestão de stocks já que o risco de obsolescência tem aumentado. Por isso assiste-se a uma clara tentativa dos grossistas e retalhistas em transpor o ónus do stock para o produtor, encomendando cada vez mais tarde e em menor quantidade (encomendas mais pequenas), exigindo mesmo entregas JIT.

A pressão torna-se cada vez maior junto do produtor e do processo produtivo, a necessidade de responder a pequenas encomendas e a uma maior variedade de modelos que têm um período de vida cada vez mais curto leva a que se apele à flexibilização produtiva . É, vital que sejam criadas as condições ao nível do processo produtivo para que de uma forma eficiente seja possível a qualquer momento produzir um novo modelo . Essa transição deve ser feita de uma forma rápida não impondo elevados custos .

A gestão de stocks torna-se cada vez mais importante no seio do processo produtivo e consequentemente a necessidade de informação apresenta-se cada vez mais relevante já que se por um lado a redução de stocks se mostra determinante visto que o risco de obsolescência dos produtos é maior devido à redução do ciclo de vida dos mesmo, por outro lado a colocação cada vez mais tardia das encomendas por parte dos grossistas e retalhistas, a exigência de entregas JIT e a resposta eficiente a estes traduz-se numa pressão clara para a constituição de stock. Assim, a realidade actual apela à substituição do stock por uma, cada vez maior, fiabilidade ao nível das previsões da procura, o que impõe a informação como relevante .

A produção para stock tem sido substituída por uma lógica de produção por encomenda.

A necessidade de responder de forma eficiente ao consumidor passa também pela necessidade de reduzir o tempo do ciclo de produção e um cumprimento ao nível dos prazos de entrega.

Adquirir tais competências e fomenta-las não apela unicamente à evolução tecnológica registada já que a implementação das mesmas em pleno exige uma nova filosofia ao nível do processo produtivo e uma nova forma de gestão do mesmo que vai

para além da tecnologia. No entanto, à que salientar que o desenvolvimento tecnológico registado nos finais da década de 80 e princípios da década de 90 foram vitais para o desenvolvimento da indústria nacional do calçado, reflectindo-se não só nos equipamentos disponíveis hoje no sector como também no desenvolvimento que trouxeram ao processo produtivo. Este desenvolvimento permite que actualmente algumas empresas nacionais do sector rivalizem tecnologicamente com as mais desenvolvidas do mundo .

A necessidade de cooperação com os fornecedores perfila-se também como factor relevante no cenário actual. À que ter em conta que a produção de calçado engloba uma grande quantidade de componentes e matérias-primas, o que implica que esta indústria se mostre muito dependente dos seus fornecedores em termos de rapidez, qualidade e entrega. Assim, a flexibilidade em responder às novas exigências do mercado e a capacidade de manter os prazos competitivos depende da perfeição na integração com os seus fornecedores. Contudo, apesar deste enquadramento, as empresas nacionais produtoras de calçado evidenciam fracas relações de cooperação com os seus fornecedores.

Este factor transporta a análise sobre a situação actual da indústria do calçado nacional para além das fronteiras das empresas produtoras de calçado exigindo a atenção sobre o “Cluster” do calçado e as relações de cooperação que se potenciam no seio deste.

É, de todo inquestionável que o sector do calçado apresenta uma concentração geográfica. Mas será importante salientar que para lá desta concentração este sector é um dos poucos sectores da economia nacional que goza do privilegio de em território nacional se desenvolverem todas as actividades importantes para a sua fileira. Sendo assim, não será estranho que no seio desta indústria se desenvolva uma estratégia típica de “Cluster” fomentando a concentração geográfica na procura do reforço de vantagens competitivas adquiridas nas inter-relações que vão sendo desenvolvidas pelos diversos actores que compõem o “Cluster”.

Este desenvolvimento estratégico deve-se na sua maioria ao papel dinamizador que tem sido assumido pela APICCAPS, representando as empresas produtoras de calçado, componentes e equipamentos, e, chamando a si a responsabilidade pela mobilização e sensibilização das empresas e das estruturas de apoio ao sector para as grandes problemáticas competitivas que afectam o mesmo. Através da implementação de políticas mobilizadoras tem conseguido alcançar os objectivos definidos para o sector.

O papel dinamizador que esta associação desenvolve não se tem demonstrado suficiente para que no seio do “Cluster” se potencie as relações de cooperação. O “Cluster” nacional de calçado apresenta-se assim pouco profundo e, como já de certa forma se salientou, pouco desenvolvido ao nível da Engenharia do produto / Design e na área de distribuição, comercialização e marketing. O “Cluster” não está assim de todo a alcançar o seu potencial máximo facto que se poderá justificar por factores como :

- 1) Fraca cultura de confiança – O individualismo que caracteriza a sociedade portuguesa pode ser um real impedimento para o desenvolvimento de relações de cooperação neste “Cluster”. Há que ter em conta que as fracas relações de cooperação são característica dominante também nos restantes “Clusters” da economia nacional .

O fortalecimento de confiança entre os parceiros, é fundamental para o desempenho de relações de cooperação. Este fortalecimento cresce efectivamente quando existe confiança, o que faz com que a ética se apresente como fundamental ao mesmo tempo que o conhecimento e a proximidade entre empresas e pessoas se torna importante .

Apesar de lentamente se assistir a uma mudança, o concorrente, ainda é visto com elevada desconfiança, muitas vezes como um rival o que nada favorece a cooperação.

- 2) Insuficiências ao nível da capacidade de gestão– O desenvolvimento sustentado de relações de cooperação passa efectivamente pelo conhecimento do parceiro e das competências essenciais deste que podem ser materiais, como instalações e equipamentos, ou imateriais, como processos e o saber fazer (Know-How). Para além destes aspectos há necessidade também de reconhecer de que forma a relação de cooperação encetada oferece benefícios para ambas as partes e o valor acrescentado que se pode gerar no desenvolvimento da mesma. Assim, atendendo a este enquadramento pode-se afirmar que a insuficiência ao nível das capacidades de gestão principalmente estratégicas, que alguns empresários e gestores do sector demonstram apresenta-se como uma clara barreira ao desenvolvimento de relações de cooperação.

- 3) Recurso e utilização das tecnologias da informação – As relações de cooperação e inter-relações são fenómenos de fluxo de informação entre entidades do sistema económico .

A utilização e o recurso a sistemas de informação e as novas tecnologias da informação e comunicação perfila-se essencial no desenvolvimento de relações de cooperação. Estas tecnologias apresentam-se efectivamente como importantes instrumentos de trabalho de suporte à gestão das empresas e às relações destas com os seus fornecedores, clientes e outras entidades com quem diariamente comunicam.

O reconhecimento desta importância não impede que se registre no sector um claro défice na utilização e recurso às tecnologias da informação e comunicação apesar de se reconhecer que no seio desta indústria e no âmbito do projecto FACAP foi dada toda a relevância à gestão da informação que originou o desenvolvimento de projectos que visavam dotar o sector de competências a este nível como são exemplo :

- Sistema de execução ou controlo fabril, que visava responder às pressões impostas pela necessidade de resposta a produção em pequenas séries e a rapidez de entrega dos produtos. Estas exigem por si só sistemas informáticos que permitam rigor ao nível do planeamento preciso da fabricação e da gestão de stocks, de modo a que nunca haja atrasos nas entregas e não haja sobras. Para tal as necessidades de materiais têm de ser precisamente calculadas e a transferência de informações entre as secções deve ser automática e clara, sem falhas do tipo “dupla entrada”, proporcionadas quando o suporte utilizado é o papel. Sistemas informáticos on-line tornam-se necessários, devendo cobrir, também, o controlo da linha de fabrico que para minimizar erros deve ser automática, recorrendo a sistemas ópticos avançados e outras tecnologias . Estes sistemas de controlo do fluxo fabril não devem em nenhum momento afectar minimamente o ritmo de produção, adoptando para tal um tipo esquema via verde, semelhante ao utilizado nas auto-estradas. Pela importância prática, o desenvolvimento destes sistemas foi considerado uma peça-chave.
- Sistemas de comunicação externa avançada que tinham como intenção o aproveitamento das tecnologias da informação e comunicação no sentido de dinamizar a captação e transmissão de informação relevante. Apostou-se assim, no

desenvolvimento de um sistema de comunicação suportado por tecnologias RDIS e integrado nos sistemas informáticos já existentes na empresa. Este sistema, permitindo um manuseamento de diferentes tipos de informação (textual, gráfica e sonora), expande as possibilidades de comercialização, marketing, cooperação e de manutenção remota de equipamentos. Para além de possibilitar uma maior aproximação ao mercado, este sistema permite o acesso à informação codificada e à facilidade de contactos entre os actores sectoriais de naturezas diferentes (produtores, fornecedores, clientes, centros tecnológicos), intensificando a troca de ideias acerca das amostras, produtos e materiais.

A debilidade das relações de cooperação e inter-relações é efectivamente notória a diferentes níveis. No que se refere às relações entre a indústria de curtumes e de calçado existe um claro distanciamento desde logo demonstrado pela falta de cooperação entre as duas associações do sector que se reflecte ao nível empresarial. O desenvolvimento da indústria de curtumes e das empresas que a compõem não permite de todo que estas respondam eficientemente às encomendas mais específicas e de menor dimensão colocadas pelas empresas produtoras de calçado o que denota efectivamente uma desarticulação comercial e técnica que não tem de todo favorecido as relações de cooperação.

Apesar desta realidade a especialização da indústria nacional no calçado de couro bem como, o peso desta matéria-prima na estrutura de custos das empresas produtoras de calçado pressupunha a existência de fortes relações de cooperação entre as empresas de curtumes e as empresas produtoras de calçado. Esta importância levou a que estas últimas procurassem desenvolver equipamentos que recorrendo à tecnologia da informação e comunicação permitissem a cooperação entre estas empresas com o objectivo de reduzir custos e prazos e permitir uma maior fiabilidade ao nível do próprio produto. Há que salientar que a pele entra no processo produtivo no início da produção do sapato havendo desde logo a necessidade, na operação de corte, de atender a textura da mesma para definir onde cortar as diferentes peças para que se possa reduzir desperdício e tirar a melhor rentabilidade da pele. Esta necessidade demonstra a importância operacional de uma relação próxima com os fornecedores de curtumes.

O nível desejado de cooperação entre as empresas produtoras de calçado e os fornecedores de equipamentos está também longe de ser conseguida apesar dos esforços da APICCAPS e do CTC que permitiu o desenvolvimento de diversos projectos que resultaram no aparecimento de diferentes inovações tecnológicas como já se teve oportunidade de referir ao longo deste trabalho. A aproximação que se registou entretanto e a transferência das sedes das empresas produtoras de equipamento para a indústria do calçado de Lisboa para junto das empresas produtoras de calçado não foi de todo suficiente para culmar o facto de a tecnologia desenvolvida não corresponder muitas vezes às especificidades das empresas nacionais.

A cooperação com as empresas de componentes segue a linha definida anteriormente ou seja um distanciamento que se pode explicar pela necessidade destas empresas de se modernizarem e consequentemente tornarem-se mais sensíveis às novas necessidades das empresas de calçado.

Outra fraqueza subjacente ao “Cluster” prende-se com a falta de recursos humanos qualificados e um aparelho de formação que permita treinar esses recursos para o futuro.

Efectivamente a problemática em redor dos recursos humanos é uma realidade não só pela falta de recursos humanos qualificados mas também pelo elevado absentismo que se regista nesta indústria e que atinge valores na casa dos 14%.

Esta realidade pode ser analisada por diversas perspectivas :

- No que se refere à formação não existe cooperação suficiente entre as diferentes entidades (Estado, Associações, Sindicatos, Centros Formação, Empresas, Escolas profissionais, Universidade) que permita sustentar um aparelho de formação que produza não só recursos humanos com níveis escolaridade médio ou superior, mas principalmente que permita dotar os mesmos de competências essenciais para o sector. É evidente que a introdução das novas tecnologias bem como, a procura de desenvolver flexibilidade produtiva e capacidade de resposta exige cada vez mais recursos humanos de qualidade e com elevada competência.
- No que se refere à escassez de mão-de-obra registada, esta pode também ser explicada não só pelo baixo nível salarial ainda praticado, como também pela imagem de insegurança laboral atribuída a este sector. A própria imagem social associada a muitas das funções exercidas na fileira do calçado desmotivam muitos jovens a apostar numa carreira no sector, optando estes muitas vezes por procurarem funções que apesar de fornecerem as mesmas condições remuneratórias são de todo mais prestigiantes ao nível da sociedade portuguesa.
- Outro aspecto a salientar que pode também influenciar a falta de recursos humanos, e que se liga directamente ao absentismo registado nas empresas de calçado é a capacidade de gestão e as políticas de recursos humanos nelas impostas. O grau de motivação dos trabalhadores é muitas vezes prejudicado pelas condições laborais, pelas políticas empresariais e pela forma como as empresas são conduzidas. Como já se referiu denota-se no sector do calçado uma incapacidade de gestão que além de influenciar outros aspectos do sector, influencia por certo a motivação dos trabalhadores.

À que ressaltar que esta realidade não se revela como um bom presságio para o desenvolvimento dos indicadores de produtividade do sector. Mesmo assim foi possível assistir-se uma evolução positivo deste indicador insuficiente para atingir os níveis apresentados pelos principais países concorrentes.

A inovação apresenta-se actualmente no seio deste “Cluster” como um factor determinante. A indústria portuguesa de calçado apresenta já um elevado nível de investimento em inovação do produto, ultrapassando este os 65 milhões de Euros.

		<b>REGIS. CONTABILÍSTICOS</b>		<b>Euros</b>
		<b>IMOBILIZADO</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INOVAÇÃO PRODUTO</b>		19.360,00	65.774,00	85.134,00
	%	22,7	77,3	100
<b>INOVAÇÃO PROCESSO</b>		80.207,00	4.442,00	84.649,00
	%	94,8	5,2	100
<b>TOTAL</b>		99.567,00	70.216,00	169.783,00
<b>INOV PRODUTO/TOTAL</b>	%	19,4	93,7	50,1

\*Valores médios 2001

**Tabela 5.2:** Investimentos em inovação

**Fonte:** A Estratégia e a Incerteza – AIP2002, LX

Contudo a inovação não se restringe unicamente ao nível do produto, esta alarga-se à inovação dos processos e da tecnologia utilizada no processo produtivo. A inovação ao nível dos processos tem-se posicionado como vital para o desenvolvimento da indústria nacional permitindo a obtenção de ganhos a diferentes níveis tais como:

- aumentos de produção;
- melhorias de flexibilidade do processo;
- significativas reduções de tempos de concepção, produção e armazenagem.

Os resultados obtidos têm consciencializado os empresários para a importância da inovação o que faz com que mais de 68% das empresas alberguem políticas de inovação activas, que predominam em relação às políticas reactivas (29,3%) e passivas (2,4%).

Parece não existir dúvidas em reconhecer que as empresas produtoras de calçado nacional têm efectuado esforços ao nível da inovação. Mas será que esta apetência é acompanhada a outros níveis no seio do “Cluster”? E, será que existe uma rede de investigação e desenvolvimento que possa apoiar e alimentar esta propensão para a inovação que se regista ao nível das empresas?

Apesar de se vislumbrar a inexistência de uma dinâmica forte entre o domínio público e o meio industrial ao nível da I& D, reconhece-se o papel de aproximação e coordenação entre estes dois domínios assumido pelo CTC na tentativa de colmatar falhas existentes. Não existe efectivamente uma coordenação a este nível nem uma clara estratégia ao nível da investigação e desenvolvimento .

A APICCAPS e o CTC apresentam-se no entanto como peças fundamentais, não conseguindo contudo que projectos de cooperação a este nível se desenvolvam sem a sua coordenação ou intervenção .

Outra característica marcante deste sector é a falta de homogeneidade o que leva a que seja possível encontrar empresas que apesar de obterem resultados técnicos e comerciais idênticos estes, são conseguidos com combinações totalmente diferentes de equipamentos, pessoas e vias de escoamento dos produtos .

Esta falta de homogeneidade reflecte-se entre outros aspectos na possibilidade de se encontrar no mercado empresas claramente distintas ao nível da evolução tecnológica bem como, ao nível de opções estratégicas assumidas o que faz com que coexistam no terreno empresas que assentam o seu desenvolvimento em estratégias claras de baixo custo enquanto outras procuram na diferenciação e resposta rápida um caminho para actuar em mercados de maior valor acrescentado .

Para além de todo os aspectos já referidos à que destacar que se regista actualmente um desinvestimento estrangeiro em Portugal neste sector a semelhança do que acontece noutros como é exemplo o sector do Têxtil e Vestuário . Mesmo não sendo um aspecto central deste estudo, já que neste se procurou centrar atenção nas empresas nacionais do sector e no seu desenvolvimento, é de todo relevante focar esta realidade já que a mesma pode fornecer indicadores importantes para o entendimento da forma como as empresas internacionais se estão a movimentar no mercado . Para além deste ponto há ainda que ter em conta que esta realidade terá algum impacto no emprego na medida em que põe à disposição das empresas nacionais do sector mão-de-obra com experiência que pode em parte ser absorvida por estas. Não se vislumbram outros impactos directos já que multinacionais em causa raramente geravam externalidades ao nível dos conhecimentos técnicos ou mantinham relações comerciais com empresas nacionais .

Em conclusão, pode-se afirmar que as reflexões anteriores permitiram compreender as forças, as fraquezas e as singularidades da indústria nacional de calçado. A observação da complexidade da mesma e dos processos inerentes à sua actividade, permitiu particularizar situações e desenhar padrões de comportamento. Estas reflexões permitiram ainda identificar claramente que a realidade do sector não é de todo homogénea e que a construção de um qualquer diagnóstico passará pela compreensão de toda esta variedade.

Este elemento torna-se essencial para se concluir que os problemas não afectam todos os produtores da mesma forma, nem com a mesma intensidade .

Assim, apesar desta diversidade arrisca-se a apresentar um conjunto de pontos que identificam claramente a situação actual do sector :

- ? A indústria portuguesa do calçado apresenta uma elevada especialização na produção de calçado de couro, uma significativa propensão para a exportação e uma evidente concentração nos mercados da UE como mercados de destino dos seus produtos .
- ? A indústria nacional do calçado apresenta-se concentrada em actividades de menor valor acrescentado e com um posicionamento longe do consumidor .
- ? Apesar da qualidade do calçado produzido em Portugal, denota-se que esta não é de todo percebida pelo consumidor. Existe uma diferença clara entre a qualidade intrínseca do produto e a qualidade percebida fruto do produto aos olhos do consumidor se apresentar pouco diferenciado .
- ? A insuficiência ao nível de elementos de diferenciação do produto (design, marca e imagem) apresenta-se real. No que se refere ao design não se reconhece a existência de um design tipicamente português. Em termos de marca não se vislumbra qualquer insígnia forte a nível internacional. A imagem por seu turno apesar dos esforços encetados apresenta um claro défice, não tendo sido de todo conseguido posicionar a imagem “Portugal” no mercado internacional .
- ? APICCAPS em coordenação directa com CTC desenvolve um papel mobilizador e de sensibilização para os aspectos relacionados com a competitividade do sector.
- ? A realidade demonstra a existência de uma descoordenação entre o sector do curtumes e o sector do calçado, facto identificado por vários estudos do sector. O diálogo aparenta-se difícil entre as estruturas associativas, existindo também problemas técnicos basilares. A criação de padrões de qualidade técnica dos produtos que permitisse a ambos os lados valorizar as mesmas características seria fundamental. As empresas de curtumes com carteiras de clientes pouco diversificadas não têm em muitos casos condições para criar dimensões críticas para a produção de certos produtos tecnicamente mais exigentes recusando sistematicamente as encomendas mais “difíceis”. Na procura de soluções para este problema e para responder aos produtores com necessidades semelhantes a este nível foi proposto no projecto Compete Minho, Alminho a criação de uma central de compras .
- ? Ao nível dos recursos regista-se uma falta de mão-de-obra. Salários baixos, má imagem do sector muito ligada instabilidade e precariedade laboral e preferência generalizada da camada mais jovem da população pelas actividades do sector terciário são causas que podem explicar esta situação. A alteração das denominações profissionais do sector, a revisão das condições salariais e a deslocalização do sector para zonas de maior desemprego poderão fornecer respostas capazes .

- ? Os baixos salários estão bem presentes na realidade actual do sector. São, de facto baixos, mas mais do que isso não remuneraram de forma clara competências dos trabalhadores. A lógica de fixação dos salários é frequentemente em relação a de qualificações e a prática de pagamentos “por fora” é muito vulgar. Uma alteração dos critérios de negociação poderia dar uma resposta mínima a esta situação. A colaboração de ambos, sindicatos e associações patronais, seria necessária .
- ? Desarticulação entre as estruturas associativas e as diversas entidades de formação. Verifica-se em muitos casos apostas diferentes derivadas das noções diferenciadas das prioridades estratégicas do sector. A desarticulação é notória e permite a duplicação de cursos de formação no CeNTRO e no CTC.
- ? Alta intensidade de mão-de-obra e baixos níveis associados de produtividade. O processo produtivo do calçado apresenta fases onde a automatização se torna difícil como é exemplo a fase da “costura”. Os melhores resultados passarão efectivamente pela escolha de layouts simplificadores do processo e de intervenção locais na fase de montagem, alterando os próprios métodos usados . A alta intensidade de mão-de-obra tem levado empresas nacionais de grande dimensão a seguirem as empresas internacionais que tem deslocalizado para países com menores custos de mão-de-obra principalmente unidades que desenvolviam as fases do processo produtivo mais intensivas em mão-de-obra. As melhorias registadas no campo da produtividade não permitiram que a indústria nacional alcança-se as suas congéneres europeias.
- ? A indústria de componentes para calçado mostra-se pouco desenvolvida sentido-se uma falta de preocupação com a mesma por parte da indústria do calçado .
- ? O desenvolvimento da indústria de equipamentos para calçado nacional e o desenvolvimento tecnológico registado no seio da indústria principalmente a partir da década de 90 não impedem que se encontre no mercado equipamentos pouco adequados para solucionar o problema das empresas. Os equipamentos precisam de ser traduzidos para as realidades locais e, por vezes, soluções tecnológicas totalmente diferentes tem de ser encontradas por grupos específicos de empresas.
- ? As empresas nacionais tem procurado fomentar marcas próprias apesar de muitas vezes estas não serem objecto de gestão adequada. Para além deste aspecto há uma procura de actuar em novos segmentos de mercado de maior valor acrescentado.
- ? A produção flexível e a capacidade de produzir pequenas encomendas apresentam-se factores determinantes que em conjunto com a resposta rápida podem justificar o sucesso que se possa atribuir a este sector .



## 5.2 Análise SWOT do Sector do Calçado.

Com base nas conclusões enumeradas no ponto anterior deste capítulo, procura-se identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da indústria nacional de calçado recorrendo-se para tal ao modelo académico de análise estratégica criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores de Harvard, designado de SWOT.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Proximidade geográfica e cultural do mercado Europeu;</li> <li>✍ Experiência internacional, a maioria da produção, cerca de 85% é exportada;</li> <li>✍ Tecnologia de ponta e existência de produtores nacionais de referência;</li> <li>✍ Centro tecnológico dinâmico, com grande notoriedade, junto da indústria;</li> <li>✍ Boa articulação com associações empresariais.</li> <li>✍ Flexibilidade do processo produtivo e serviço – capacidade de produzir pequenas encomendas em curto espaço de tempo;</li> <li>✍ Facilidade de reprodução de modelos o que pode constituir um ponto forte para empresas que pretendam apostar num “private label” topo de gama;</li> <li>✍ Boa relação qualidade/Preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Falta de domínio dos canais de distribuição e comercialização;</li> <li>✍ Posicionamento longe do consumidor final;</li> <li>✍ Concentração em actividades de menor valor acrescentado;</li> <li>✍ Insuficiência ao nível de elementos de diferenciação do produto (marca , design, etc.);</li> <li>✍ Insuficiência na capacidade de gestão;</li> <li>✍ Baixa Produtividade;</li> <li>✍ Fraca cooperação e articulação intra e inter-sectorial;</li> <li>✍ Fraca qualificação da mão de obra;</li> <li>✍ Estrutura industrial muito fragmentada;</li> <li>✍ Falta de marcas nacionais fortes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Deslocalização da produção para outros países com custo de produção mais baixos;</li> <li>✍ Oferecer um produto de valor acrescentado, apostando mais em I&amp;D, design e num melhor e mais flexível e rápido serviço;</li> <li>✍ Desenvolver redes próprias de comercialização e distribuição;</li> <li>✍ Maior especialização na distribuição e na produção, separando mesmo estas duas actividades;</li> <li>✍ Procurar novos mercados de destino das exportações;</li> <li>✍ Aumentar os níveis de cooperação empresarial;</li> <li>✍ Desenvolvimento do comercio electrónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Aumento da concorrência principalmente no mercado europeu por partes de países com custos de produção mais baixos;</li> <li>✍ Dependência externa das matérias-primas;</li> <li>✍ Oscilação dos preços da matéria-prima (pele);</li> <li>✍ Deslocalização das unidades produtivas de operadores Europeus para terceiros países – incidência negativa ao nível da subcontratação;</li> <li>✍ Crescente penetração das importações no mercado nacional;</li> <li>✍ Incorporação de maior qualidade nos seus produtos por parte de países emergentes.</li> </ul>

**Tabela 5.3:** Análise SWOT

**Fonte:** Adaptado GEPE, 2000

### **5.3 A indústria do calçado, o futuro e os desafios a enfrentar pela indústria portuguesa**

A indústria do calçado à semelhança de outras indústrias de moda é altamente sensível à evolução da economia, já que em períodos de contra-ciclo como são exemplo os tempos actuais as famílias destinam menor percentagem do seu rendimento disponível à compra de produtos de moda. Para lá do actual período de recessão que se vive e perspectivando-se a recuperação económica, estima-se que num futuro mais próximo o consumo apresentará um comportamento modesto continuando a crescer a ritmo inferior ao da produção o que provocará uma pressão sobre os preços.

A “SATRA” prevê que num futuro próximo (até 2006) o consumo crescerá a uma taxa na ordem dos 8,2%, assumindo os países asiáticos um maior contributo para este crescimento. Desta feita, estima-se que a China averbará o maior crescimento (15,9% para 3316 milhões de pares), que será acompanhado por países como o Japão que apresentará um ritmo de crescimento muito aceitável (mais de 13% para os 641 milhões de pares). Os EUA por seu turno registarão um comportamento muito modesto (0,4% para 1810 milhões de pares) e a Europa fruto da sua estagnação demográfica seguirá essa tendência.

Os países asiáticos que hoje concentram cerca de 70% da produção mundial continuarão a dominar a este nível assegurando também o domínio da exportação mundial de calçado. Tudo indica que a China pelo menos no futuro próximo manter-se-á como o maior produtor e exportador de calçado mundial. Para este cenário muito contribuirão os movimentos de deslocalização para essas paragens da produção massificada de baixo custo e para grande marcas, que já se faz sentir actualmente e que tudo indica se acentuará num futuro próximo.

A especialização geográfica que actualmente se desenha tenderá a intensificar-se com as estratégias de baixo custo a concentrarem-se preferencialmente nos países asiáticos enquanto que na Europa a aposta passará fundamentalmente pela diferenciação e pela qualidade na procura de actuar com sucesso em segmentos de maior valor acrescentado e na retenção da maior fatia do mesmo. No entanto, à que ter em conta que muitos países emergentes, como a China, que apresentam a sua vantagem competitiva no baixo custo, estão a ser confrontados com aumento de custos e consequentemente a promover a qualidade aumentando o valor acrescentado dos seus produtos à semelhança do que Portugal já procurou fazer só que, partindo de uma base mais elevada. Esta pressão não será suficiente para que se ponha em causa a vantagem ao nível de custos de factores que de uma forma mais ou menos relevante os países da Ásia, do Leste Europeu ou até alguns da América Latina evidenciam. À ainda que salientar que estes países têm ganho quota de mercado nos produtos de gama média onde a indústria europeia continua a desenvolver muito da sua actividade, o que influenciará por certo a indústria europeia do calçado no futuro.

As novas regras do comércio internacional que impõe a liberalização do mesmo aliadas ao aumento recente do euro (€) relativamente a outras moedas correntes criará caminho para que os níveis de concorrência se acentuem na Europa com os países extra-comunitários a ganharem quota de mercado no velho continente. A valorização do euro (€) poderá contribuir ainda para que países como a África do Sul que têm capacidade de produzir bom calçado possam aproveitar esta valorização para intensificar as tentativas de conquista do mercado Europeu. O país em causa está já a tentar, com apoio governamental,

intensificar a exportação de calçado pelo velho continente elegendo como mercado alvo, o Reino Unido . À que destacar que este mercado se tem demonstrado um importante destino para a produção de calçado nacional .

No futuro, a liberalização do comércio mundial e do desenvolvimento previsível da tecnologia da comunicação e informação levará por certo a que as empresas assumam cada vez mais estratégias globais, ao mesmo tempo que se assistirá no canal de distribuição retalho uma propensão à concentração dos retalhistas independentes na procura de criar a massa crítica necessária para ultrapassar as barreiras que os impede de se abastecerem em determinados mercados .

Para lá dos tempos controversos que se vivem actualmente fruto da recessão económica que com maior ou menor intensidade afectou todos e que fez com que muitos dos paradigmas da empresa do futuro, como a internacionalização, a modernização tecnológica, a qualidade total e a cooperação fossem questionados, o futuro apresenta-se efectivamente confuso ao ponto de muitos especialistas do sector vaticinarem que será de todo previsível que se assista a mudanças radicais nas empresas de calçado que hoje se conhecem. Muitas das unidades produtivas de hoje transformar-se-ão em empresas de marketing onde o produto assumirá o papel de mensageiro. É por mais evidente que esta previsão tem a influência do movimento do calçado desportivo e das estratégias dos gigantes do sector como a Nike e Reebok (anos 80) que nos últimos 20 anos levaram não só à perda de importância do calçado mais formal, mas também à adopção dessas estratégias por parte de multinacionais que actuavam fora segmento calçado desportivo como é o caso da Timberland. Para lá desta influência outros factores poderão justificar a posição assumida por estes especialistas .

A globalização e a consequente liberalização comercial bem como, o desenvolvimento da tecnologia contribuirão por certo para a hipercompetição que se terá de enfrentar no futuro. À que salientar que cada vez mais o cliente/consumidor terá a possibilidade de à distancia de um simples click adquirir qualquer produto em qualquer parte do mundo. Este facto permitirá que estes tenham a sua disposição mais alternativas do que nunca o que fará com que se tornem mais insatisfeitos e mais difíceis de fidelizar. Todo este cenário impõe uma preocupação acrescida com o consumidor e apela entre outros factores à concepção do produto e ao marketing como fundamentais.

A semelhança do que já se desenha actualmente o serviço ao cliente afigura-se nesta indústria como um dos elementos nucleares do terceiro milénio. O futuro perspectiva-se com “consumidores mais exigentes, qualidade extrema e zero defeitos”, assistir-se-á assim porventura à “ditadura do consumidor” .

Tudo implica decerto o abandono do conceito de “Produto Out” fomentando-se cada vez mais o conceito de “Market in” e uma filosofia de marketing one-to-one, pois o consumidor não pretende de maneira alguma comprar o que o mercado e as empresas lhe impõem, mas sim espera que seja colocada a sua disposição o produto que necessita, para além disso reclama por individualismo e satisfação das suas necessidades particulares .

A hipercompetição que marcará o futuro, o comportamento do cliente /consumidor e a necessidade de responder a este eficientemente acentuará por certo a redução do ciclo de vida dos produtos que actualmente já se denota. Para além deste aspecto registará uma tendência cada vez maior para customização dos produtos, respondendo ao comportamento individualista que o consumidor assume e a sua disponibilidade para valorizar a personalização dos mesmos. Segundo um estudo feito na Europa no âmbito do projecto “Euroshoes” os consumidores europeus estão mesmo dispostos a premiar a personalização dos modelos de sapatos na ordem de 20 a 30% do valor actual de venda destes .

É muito natural, que num futuro próximo, perante o enquadramento descrito e o desenvolvimento tecnológico que se espera continuado, seja possível a qualquer um entrar numa loja, escolher o modelo desejado, submeter os seus pés a um “scanner” e duas semanas depois receber em sua casa um par de sapatos verdadeiramente personalizados. Esta nova abordagem ao mercado no âmbito do circuito de distribuição de retalho implicará mudanças significativas na cadeia de fornecimento e até mesmo na forma como as empresas são geridas.

A implementação desta ou de outra abordagem ao mercado para lá da tradicional que define o canal de distribuição retalho levará ainda a ter em conta algumas características peculiares e específicas que definem o acto de compra de um par de sapatos e o comportamento que a maioria dos consumidores assume na execução deste. Segundo as conclusões do projecto “Euroshoes”, que podem de certa forma ser extrapoladas a outros mercados, os consumidores, na sua maioria, elegem como preferencial a aquisição de sapatos directamente na “loja” (sapataria) remetendo para segundo plano o comércio electrónico, já que consideram importante a possibilidade de experimentar os diferentes modelos antes da decisão de compra propriamente dita. O mesmo estudo ainda conclui que a maioria dos consumidores são propensos à compra por impulso e consideram que a exposição dos modelos nas montras das lojas funciona como uma fonte impulsionadora dessas compras. Os consumidores consideram ainda que os seus pés e os defeitos destes são algo bastante íntimo que não devem de todo ser mostrado sem qualquer pudor. Este último aspecto implicaria algumas preocupações na localização de um scanner de pés no lay out da loja, já que a mesma deveria permitir uma certa descrição quando um cliente esteja a submeter os seus pés a um scanner.

À que reter ainda que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e principalmente o enraizamento destas no seio da sociedade pode no entanto no futuro criar uma maior apetência pela compra de sapatos através de canais alternativos como o comércio electrónico.

O posicionamento junto do consumidor final, a interacção com este e a sua fidelização revelar-se-ão de extrema importância no futuro. O apelo à customização dos produtos implicará por certo a implementação com maior intensidade de estratégias de “mass customização” o que implicará a necessidade de uma flexibilização do processo produtivo. A inovação ao nível do produto demonstra-se-á relevante. A redução do ciclo de vida dos produtos que implica um risco de obsolescência levará a uma preocupação em redor dos stocks o que poderá impor à aplicação com maior intensidade de estratégias JIT e a produção por encomenda.

A qualidade dos produtos, o cumprimento dos prazos e a procura de implementação de estratégia de resposta rápida perfilar-se-ão importantes e implicarão por certo uma preocupação acrescida com a cadeia de fornecimento, pois será na optimização desta que se criarão as condições essenciais para atingir as performances a este nível, necessárias para enfrentar com sucesso o futuro. Será para lá das fronteiras das empresas que se criarão as condições para que estas se tornem verdadeiramente competitivas. Tudo indica que as empresas produtoras de calçado tenderão a concentrar-se nas suas actividades essenciais o que implicará que a informação se torne cada vez mais relevante fruto da intensidade de cooperação que se registará nesta indústria à escala mundial.

À indústria nacional, perante o enquadramento que se desenha para o futuro, resta-lhe gerir um “Phasing-out” relativamente penoso que a fará sair definitivamente da lógica da competitividade baseada no preço. O abandono definitivo da estratégia de baixo custo e da competitividade baseada no preço prolongar-se-á no tempo tanto mais quanto menos

exigente se revelarem a administração pública, os credores em geral, os empresários nas margens de lucro negativas que poderão suportar e os trabalhadores nas exigências de níveis de remuneração e de “direitos” que já consideram adquiridos.

Felizmente, as condições são tais que a competitividade não se esgota no factor preço-custo. Há as pequenas séries, em que se tornam importantes aspectos como a flexibilidade e a rapidez, a grande eficiência na função de logística e outros atributos que a indústria nacional do calçado deve continuar a explorar. Os materiais a utilizar para além do couro, a moda e a funcionalidade são aspectos a ter em conta no futuro desta indústria.

As apostas mais exigente no calçado remetem para a actuação nos mercados externos com marcas próprias, suportadas por tudo o que se torna necessário, inclusive, em alguns casos, por redes de distribuição próprias. É sem dúvida, a estratégia que permitirá o maior potencial na criação de valor, contudo à que ter em conta o grau de exigência que impõe ao nível do suporte financeiro à qualidade e quantidade dos recursos humanos de topo que se tornam necessários, aspecto nem sempre acautelado por algumas das empresas portuguesas que procuraram dar este “salto em frente”.

O posicionamento junto dos mercados (clientes/consumidores) impõe-se como relevante no contexto de desenvolvimento da indústria nacional do calçado bem como, a aposta no desenvolvimento de marcas próprias e da criação de competências comerciais e domínio dos circuitos de distribuição. No entanto à que ter em conta que as marcas e redes de distribuição constituem custos fixos de grande porte, por maioria de razão quando se pretende dar-lhes uma envergadura cada vez mais global. Colocam-se questões relacionadas com os mínimos críticos que se encontram para além da actual dimensão das empresas portuguesas, mesmo das maiores e mais bem estruturadas – fala-se, naturalmente, de negócios de B2C, dirigidos a muitos milhares de consumidores. Impõe-se como imperativo a prossecução de políticas activas de ganho de escala por crescimento orgânico, que no caso da indústria nacional constituída na sua maioria de PME's se advoga que passe por estratégias de cooperação. A preferência por estratégias de cooperação em vez de fusões e aquisições passa pela convicção que os tempos futuros exigirão flexibilidade e necessidade das empresas implementarem mudanças rápidas que lhes permitam agarrar as oportunidades que surgem e se perdem a um ritmo cada vez mais elevado.

É, possível continuar a produzir em pequena escala, por vezes até com vantagem, mas não é de todo possível criar uma marca ou uma rede de distribuição sem um mínimo de escala, que pode chegar a ser muito elevado. A este nível à que reter que a indústria nacional não conseguiu de todo criar uma insígnia forte de cariz internacional e o surgimento de marcas com esta visibilidade no futuro passarão por adequadas respostas de instrumentos de política, como o capital de risco, ou mesmo o apoio à criação ou aquisição de marcas e redes de distribuição.

A proliferação e intensificação da utilização das novas tecnologias da informação a diferentes níveis optimizando e potenciando a utilização destas será de todo importante para esta indústria. Será também importante neste contexto que se aposte no comércio electrónico, nem que se encare o mesmo como 2.º canal de distribuição no entanto, convém reter as especificidades ao nível do processo de negócio que esta aposta pode acarretar.

A indústria portuguesa do calçado deve desenvolver estratégias comerciais que tenham como objectivo a diversificação dos mercados de destino dos produtos de origem nacional lutando contra a concentração nos países da U. E. Para tal deve-se apostar na conquista de quotas de mercados em países onde se prevê que se registem maiores consumos de calçado no futuro. Para além desta estratégia será importante procurar

solidificar as quotas de mercados importantes que se mantêm em alguns países da U E ao mesmo tempo que se deverá procurar conquistar mercados onde a proximidade geográfica é uma realidade como o caso do mercado Espanhol.

A actuação da indústria nacional do calçado deverá no futuro passar assim, pela produção de maior valor acrescentado numa clara aposta em segmentos de mercado onde a moda, a diferenciação dos produtos e o nível de serviço se tornem determinantes .

O reposicionamento da indústria deverá fazer-se no sentido da proximidade do cliente/consumidor numa procura clara de interagir com este conseguindo a fidelização dos mesmos.

As empresas do sector tornar-se-ão sistemas cada vez mais abertos que interagirão com os seus parceiros de negócios . As competências ao nível do marketing e o domínio do circuito de distribuição posicionar-se-ão preponderantes.

A preocupação em redor do nível do serviço ao cliente, da redução dos stocks e o recurso com maior intensidade terceirização (outsourcing) levará por certo uma maior apetência para a cooperação empresarial e uma maior preocupação em redor da cadeia de fornecimento.

Os produtores de calçado terão de consciencializar-se que a produção não poderá de todo ser a sua única preocupação . Assistir-se-á por certo a uma aposta cada vez maior nas marcas próprias e consequente preocupação com a gestão destas .

## **6. Modelo estratégico proposto para a indústria do calçado**

### **6.1 Introdução**

O modelo proposto para a indústria nacional do calçado para além de conjugar o conceito de “Cluster” com o conceito de “Cadeia de Abastecimento” atende a um estudo exploratório anterior que permitiu entre outros aspectos definir os contornos que caracterizam esta indústria bem como, as perspectivas futuras para a mesma e as variáveis (factores) que se posicionam como relevantes para a sua competitividade.

Com a apresentação e desenvolvimento deste modelo procura testar-se a veracidade das hipóteses inicialmente formuladas ou seja justificar de que forma é que o conceito de “Cluster” e principalmente a Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM) podem implicar melhorias significativas ao nível da performance das empresas produtoras de calçado nacional, e da própria indústria como um todo.

Para tal, procurou evidenciar-se as capacidades que este modelo tem em fomentar factores determinantes no desenvolvimento futuro da indústria do calçado, conjugando a realidade desta com o próprio modelo. Sempre que possível procurou-se relacionar este modelo com as diferentes opções estratégicas assumidas por algumas empresas produtoras de calçado que permitem caracterizar estas como casos de sucesso.

## 6.2 Modelo proposto

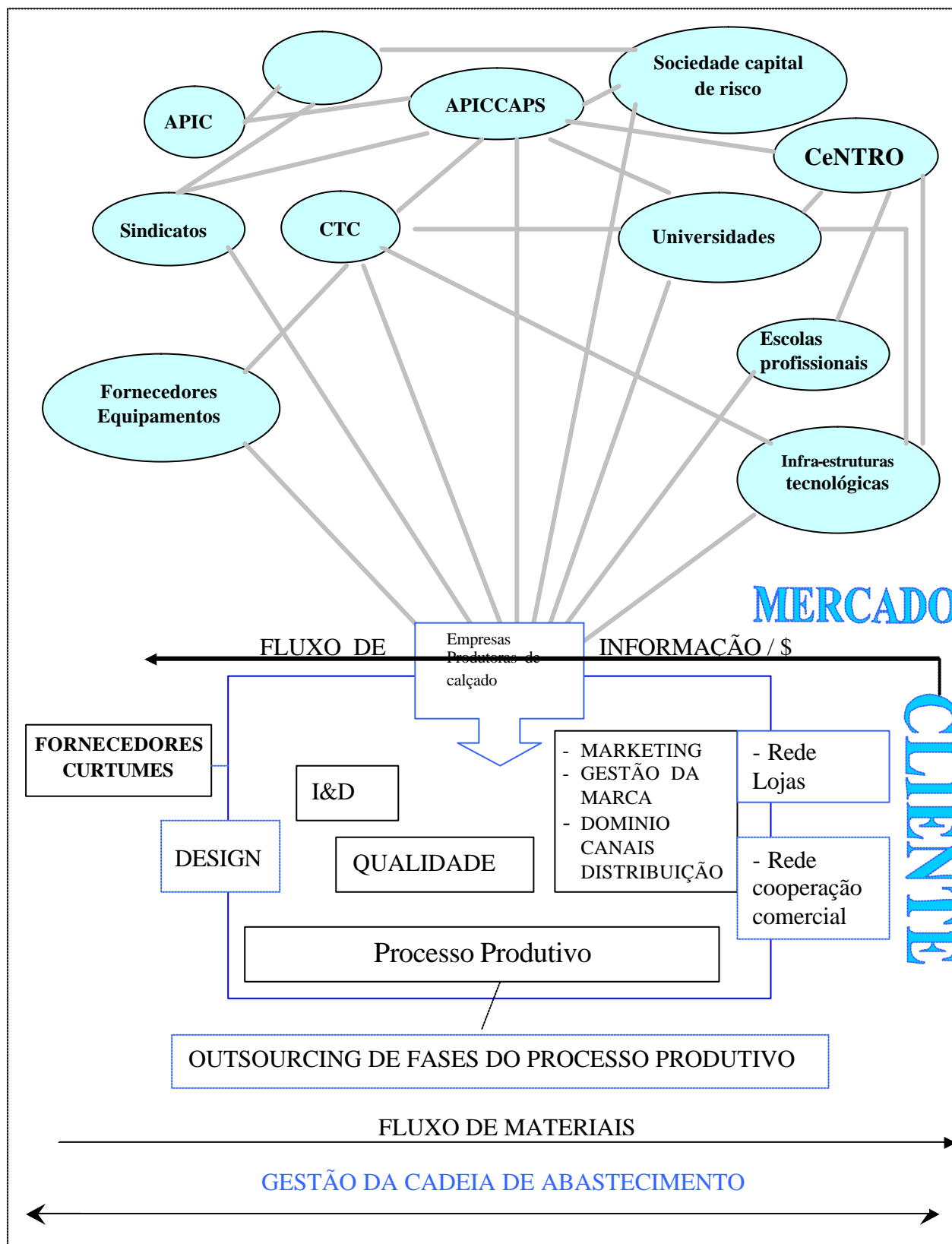


Fig.ª 6.1 – Modelo Proposto



A compreensão do modelo proposto, dos seus objectivos e do relacionamento destes com a realidade actual da indústria do calçado pode ser facilitada se tiver-se presente as tendências que se vêm a acentuar nesta indústria a nível mundial. Uma dessas tendências é sem dúvida a adopção de estratégias globais por parte das empresas produtoras e distribuidoras de calçado, que se materializam em diferentes aspectos ressaltando-se um cada vez maior recurso a políticas de procura globais por parte dessas mesmas empresas. Além desta tendência desenha-se e acentua-se também no mercado a concentração ao nível do retalho através e principalmente de estratégias de cooperação (redes). Estas, além de permitirem uma maior visibilidade junto do consumidor, fruto da potenciação da imagem e da marca, visto que os diversos actores da rede actuam comercialmente sobre uma imagem e marca comum, visam principalmente possibilitar aos mesmos, no seu conjunto, massa crítica para que possam procurar melhorias ao nível do custo de abastecimento e ao acesso a novas fontes, a estes vedadas se actuassem no mercado de uma forma isolada ou individual. Esta realidade ao nível do retalho do calçado tem implicado que o mercado se apresente subdividido em grandes distribuidores, pequenos retalhistas independentes e diferentes projectos de cooperação (rede de empresas).

Para além das tendências já descritas não deixa de ser relevante, mais uma vez, focar a crescente opção de deslocalização da produção em massa para países onde os custos de factores são favoráveis, o que tem implicado que se acentue a divisão geográfica ao nível da produção de calçado, com a concentração das estratégias de baixo custo cada vez mais nos países asiáticos enquanto, que na Europa a aposta passa efectivamente pela diferenciação, pela qualidade e pelo nível de serviço prestado ao cliente.

Parece inquestionável, no seio da indústria do calçado mundial que se acentuem as estratégias globais, o que faz com que redes internacionais de produção e distribuição contribuam cada vez mais para acelerar a difusão das novas tendências de moda e que o calçado usado por diferentes líderes de opinião seja rapidamente posto à venda nos quatro cantos do mundo, revelando a importância que o marketing tem vindo a ganhar nesse sector. A globalização e o desenvolvimento dos produtos pelos diferentes mercados e o fácil acesso a estes por parte dos consumidores tem provocado na indústria do calçado, como já foi referido no decorrer deste trabalho e, à semelhança do que se denota nas demais indústrias, um aumento dos níveis de concorrência. Este facto por si só implica uma maior necessidade de interacção com os clientes e uma procura de fidelização destes que se apresentam cada vez mais exigentes, infieis à marca e propensos à diferenciação e à personalização dos produtos.

Este enquadramento, a importância e o papel assumido pelos clientes finais (consumidores) no modelo proposto leva a considerá-los como peça central e fundamental do modelo. Efectivamente para além da orientação para o cliente assumida em toda a dimensão do modelo, os clientes finais por si só, representam e assumem um papel relevante na medida em que produzem um conjunto informação (fluxo de informação), vital para que se definam os níveis de procura dos diferentes modelos de calçado produzidos, a necessidade de utilização de recursos, o nível de utilização da capacidade instalada ou até, as características essenciais que devem identificar um novo produto para que este responda às expectativas do ou dos clientes e que consequentemente tenha aceitação no mercado. Por tudo isto, afigura-se como determinante uma maior proximidade dos clientes finais (consumidores) e defende-se e contempla-se no modelo que os produtores de calçado devem reposicionar-se no sentido da proximidade destes, assumindo o papel de produtores com marca, o que para tal implicará que este procurem desenvolver

competências no que se refere à gestão da marca e à gestão e domínio dos canais de distribuição. Esta orientação estratégica tem vindo a ter aceitação na indústria nacional do calçado não só por uma preocupação em redor da marca, da gestão desta e do marketing em si, mas também pelos esforços encetados por diferentes empresas produtoras de calçado nacional no sentido de dominarem os seus canais de distribuição. Para tal têm procurado desenvolver redes de comercialização através de lojas próprias ou através de recursos a sistemas de franchising. Dessas empresas, são exemplos a Calzeau (Swear) que procura comercializar a sua marca dedicada à moda jovem através de uma rede de 27 lojas franchisadas espalhadas pelo mundo trabalhando a sua marca em mais de 35 países nos 5 continentes e a Aerosoles, grupo Português que para além de deter 28 empresas produtoras de calçado e seus componentes detém a exclusividade de comercialização ao nível de retalho da marca de origem americana, Aerosoles, na Europa, África e Médio Oriente e no âmbito desta representação tem procurado desenvolver uma estratégia que aposta simultaneamente na criação de lojas próprias e franchisadas tanto a nível nacional como a nível internacional, o que implica que detenha hoje uma rede de retalho que inclui 52 lojas na Europa e uma vasta rede de franchising que abarca os países da Europa, Médio Oriente e África. Para além destes exemplos outros poderiam ter sido objecto de destaque.

Para lá da procura destas competências, assume-se no seio desta indústria a convicção, que apesar de se considerar determinante produzir um produto de qualidade, não é efectivamente este que por si só se apresenta como elemento nuclear da competitividade das empresas hoje e no futuro mas sim, o nível de serviço ao cliente não só o intrínseco ao produto como o conforto ou o estatuto social que o mesmo pode fornecer mas também a capacidade de responder eficientemente ao cliente, colocando o produto à disposição deste no momento e no local certo, ao preço certo.

É extremamente redutor, à luz do modelo proposto, que se procure de uma forma individualizada no desenvolvimento das competências de gestão da marca, de domínio de canais de distribuição e no posicionamento mais próximo do cliente as respostas para a competitividade das empresas nacionais produtoras de calçado e a capacidade destas responderem eficientemente ao cliente ou lhe oferecerem um nível de serviço consistente. Há que salientar que não adianta possuir os adequados canais de distribuição, se o produto não for aceite pelos consumidores ou se a empresa produtora do mesmo não apresentar eficiência operacional ou ainda se os fornecedores desta forem ineficientes ao nível do preço e do serviço prestado. É, nesta perspectiva que a Gestão da Cadeia de Abastecimento nas empresas produtoras de calçado nacional pode apresentar-se como uma fonte de vantagem competitiva. É na adopção deste conceito (SCM) conjugado com os princípios de “Cluster” que reside a convicção do efectivo contributo do modelo proposto para o desenvolvimento competitivo destas empresas e consequentemente da indústria do calçado nacional. Este contributo torna-se de maior relevância tendo em conta a posição assumida ao longo deste trabalho, de que o desenvolvimento sustentado da indústria do calçado deve passar por uma procura de actuação em segmentos de mercado de maior valor acrescentado onde a moda e o nível de serviço prestado ao cliente se tornam relevantes.

O serviço prestado ao cliente está assim dependente da eficiência registada ao nível de todos elos da cadeia de abastecimento. Assim, o mesmo está dependente da eficiência interna e também da eficiência para lá das fronteiras da própria organização ou neste caso da empresa produtora de calçado.

O modelo impõe que a informação produzida pelo cliente seja trabalhada e incorporada no sistema, gerando um fluxo de informação que deve ser partilhado ao longo da cadeia de abastecimento. Ao nível do canal de distribuição tradicional o

desenvolvimento de redes comerciais através de lojas próprias ou franchisada pode apresentar-se como importante pois, além de permitir uma maior proximidade com o cliente final, permite uma recolha de informação nas diversas “POS” de cada ponto de venda, que se afiguram como fontes importantes de informação. O tratamento da informação e o recurso a técnicas de “CRM- Customer Relationship Management” numa clara perspectiva de tratamento de uma forma personalizada e individualizada do cliente pode também demonstrar-se relevante.

A informação deverá condicionar a concepção de novos modelos que devem responder não só as tendências da moda, mas às próprias expectativas dos clientes e às especificidades dos diferentes mercados alvo. O design de novos modelos deverá ser assim o resultado da conjugação de diversa informação mas também o fruto de um trabalho multidisciplinar que deverá envolver os diferentes parceiros na Cadeia de Abastecimento. O modelo proposto defende como relevante o desenvolvimento de competências ao nível do design por parte das empresas produtoras de calçado considerando-as vitais. A lógica do modelo passa por oferecer ao mercado e aos consumidores que o compõem efectivamente os produtos que desejam e não aqueles que convencionamos produzir numa tentativa de imposição ao mercado. Esta lógica, constante do modelo proposto partilha de uma das premissas em que assenta o modelo Dell designado por “build-to-order” e que se traduz em produzir para encomenda encarando o stock como a pior coisa que se pode manter numa empresa. Este modelo desenvolvido pela empresa Dell Computers tem-se revelado o eixo de sucesso desta empresa que encontrou na gestão da sua Cadeia de Abastecimento a resposta aos seus objectivos.

Alguns dos princípios subjacentes ao modelo Dell podem ser importantes no desenvolvimento da indústria nacional do calçado, cada vez mais longe da produção em massa, apostando claramente no desenvolvimento de competências que lhe permita responder a pequenas encomendas e a especificidade impostas por cada cliente através da customização. Assim, o modelo proposto aposta numa estratégia “make-to-order” e a continuidade de desenvolvimento sustentado dos princípios “JIT”, flexibilidade produtiva, capacidade de resposta rápida e de produção de pequenas encomendas bem como, a adopção de princípios como “Postpoment” procurando responder eficientemente ao desejo de personalização demonstrado pelos consumidores e à disponibilidade destes em valorizarem em cerca de 20 a 30% do preço actual o produto customizado. Assim, procura-se responder à redução dos ciclos de vida dos produtos, ao aumento da concorrência, ao aumento do risco de obsolescência de stock, e à tentativa dos grossistas e retalhistas em transpor o ónus do stock para o produtor, encomendando cada vez mais tarde e em menor quantidade (encomendas mais pequenas), exigindo mesmo entregas “JIT”.

Perante este cenário, procura-se neste modelo que os stocks ao longo da Cadeia de Abastecimento sejam substituídos por informação e que se obtenha uma efectiva conjugação entre os níveis da procura e os níveis da oferta. Para além deste aspecto apresenta-se cada vez mais relevante as relações de parceria com os fornecedores. A indústria do calçado apresenta uma dependência inequívoca dos seus fornecedores principalmente dos fornecedores de curtumes e de componentes. Para as empresas nacionais produtoras de calçado que apresentam uma concentração evidente na produção de calçado de couro torna-se de grande relevância a relação que mantém com os seus fornecedores de curtumes. Apesar do distanciamento técnico comercial evocado para justificar o distanciamento registado entre as empresas de curtumes nacionais e as empresas de calçado defende-se neste modelo uma procura de intensificação das relações de cooperação entre estas na procura de fiabilidade ao nível do fornecimento no que se

refere à qualidade e ao cumprimento de prazos e à resposta às especificidades de cada encomenda. As relações de parceria com as empresas de componentes afiguram-se também de elevada importância, no entanto há que ter subjacente que as relações estabelecidas com fornecedores nacionais (curtumes e componentes) deverão possibilitar maior eficiência ao nível do abastecimento do que o recurso a outras fontes com localização geográfica mais distante.

Ainda no que se refere às relações de cooperação com os fornecedores no âmbito da cadeia das empresas nacionais do calçado à que reter que o processo produtivo do calçado apresenta uma facilidade em ser quebrado ou seja, a responsabilidade de algumas operações do referido processo podem facilmente ser transferidas para outras empresas independentes. A tendência de deslocalização da produção poderá implicar que as empresas produtoras de calçado nacionais recorram à subcontratação de fases do seu processo produtivo nessas paragens ou apostem em responsabilizar uma outra empresa independente por diferentes fases do seu processo numa lógica de “outsourcing”, considerando este fornecedor como parceiro, parte integrante do seu processo, concentrando a sua actuação nas competências centrais. Os processos produtivos das empresas nacionais tenderão cada vez mais a tornar-se flexíveis assentando numa estrutura de rede constituída por parceiros interligados. Esta decisão de contornos estratégicos vem reforçar a importância que Gestão da Cadeia de Abastecimento pode ter no seio da indústria nacional do calçado.

Os princípios ou linhas estratégicas até agora apresentados e subjacentes ao modelo proposto podem implicar que este seja objecto de contestação, podendo ser considerado desadequado ou distanciado da realidade da indústria do calçado nacional, tendo mesmo presente que muitas dessas linhas estratégicas são objecto de implementação no terreno por parte de muitas empresas nacionais do sector e que as mesmas vêm de encontro às conclusões da análise efectuada à indústria do calçado nacional.

As linhas estratégicas apresentadas apelam efectivamente a um conjunto de recursos e competências que neste momento esta indústria e a maioria das empresas que a compõem não possui ou domina o que implica que se considere este modelo distanciado da realidade do sector e das suas empresas, já que até ao momento, a descrição feita do modelo não permite constatar de que forma o mesmo procura dotar as empresas e consequentemente a indústrias das competências necessárias para a adopção e desenvolvimento por parte destas das opções estratégicas assumidas. Pensa-se que o modelo responde à necessidade em assumir uma perspectiva para além da implementação do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM) na empresa produtora de calçado, fazendo apelo à conjugação deste conceito com alguns dos princípios subjacentes ao conceito de “Cluster”.

A concentração geográfica das actividades ligadas a esta indústria que caracteriza o “Cluster” bem como, a intensificação das relações de cooperação entre os diversos actores, que apesar de não se encontrarem directamente ligados ao processo de produção de calçado se relacionam com as suas empresas produtoras, pode apresentar-se relevante e contribuir determinantemente para a implementação efectiva de alguns princípios subjacentes ao modelo e a correspondente adopção do mesmo.

Uma das orientações estratégicas assumidas e que de certa forma poderia ser objecto de contestação é o reposicionamento no sentido da maior proximidade do consumidor ou cliente final, desenvolvendo para tal competências no âmbito do marketing, mais precisamente ao nível da gestão da marca ou da gestão e domínio dos canais de distribuição, seja através do desenvolvimento de redes de lojas próprias ou do recurso à criação e monitorização de redes de franchising. É certo, que cada vez menos é contestada

a necessidade das empresas nacionais se reposicionarem no sentido do cliente e que muitas das empresas deste sector têm desenvolvido projectos a este nível numa clara adopção da orientação definida. No entanto, reconhece-se que no domínio da indústria nacional do calçado, constituída predominantemente por empresas de pequena dimensão e de cariz familiar existem muitos casos que apresentam um claro défice ao nível da gestão estratégica. Perante estas características a adopção desta orientação poderá estar vedada a muitas destas empresas, na medida em que desenvolver estas competências ou seja sustentar e desenvolver uma marca ou criar uma rede comercial de cariz global pode acarretar níveis de investimento e necessidade de diversos recursos que não estão na realidade ao alcance dessas empresas e da sua dimensão. Neste enquadramento o modelo proposto contempla que se aposte no desenvolvimento de relações de parceria ou até em possíveis fusões entre empresas produtoras de calçado nacional que permita a estas em conjunto adquirem dimensão e massa crítica necessária para poderem trabalhar uma marca e desenvolver uma rede comercial de perspectiva global. Ainda relacionado com a obtenção de competências nesta área defende-se um estreitamento de relações e consequente cooperação entre APICCAPS, os organismos públicos (governo, ministério da economia, ICEP, IAPMEI, entre outros) e o sector financeiro, principalmente no que se refere a instituições bancárias ou sociedades de capital de risco com o objectivo de definir os princípios estratégicos essenciais para o desenvolvimento competitivo das empresas e consequentemente a criação e promoção de mecanismos de financiamento adequados às empresas e aos projectos que estas devem implementar no sentido de procurar competências para o florescimento do seus negócios. Um bom exemplo desta cooperação é a compra, coordenada pela APICCAPS, por parte de seis fabricantes nacionais de calçado em parceria com governo de uma distribuidora francesa e das suas lojas com o objectivo de criar competências de distribuição por parte dos fabricantes portugueses nesse país ao mesmo tempo que se procurou fomentar a necessidade de reposicionamento dessas empresas.

Como já foi referido, os actores ou organismos não relacionados com o processo produtivo do calçado e que são parte integrante do “Cluster” têm um papel preponderante que se traduz na possibilidade de, no âmbito do mesmo, e nas relações de cooperação que desenvolvem entre eles ou com as empresas de calçado, poderem criar condições ou recursos específicos que contribuam para que as empresas nacionais, na sua localização actual, possam apresentar um desenvolvimento harmonioso e se mantenham competitivas numa realidade cada vez mais concorrencial e global.

À semelhança do que ocorre e se considera actualmente, a APICCAPS no âmbito do modelo proposto assume um papel determinante, nomeadamente na capacidade de mobilização e sensibilização dos empresários e das estruturas de apoio ao sector para as problemáticas competitivas que afectam o mesmo e na articulação que mantém com as entidades estatais e com os sindicatos. Assim, este organismo poderá ter uma actuação fulcral na procura de fomentar a cooperação no seio desta indústria, tão importante para o modelo proposto, para além de demonstrar as vantagens que poderão surgir das relações de parceria que possam vir a efectivar-se. Além desta actuação a APICCAPS poderá ter uma intervenção relevante a outros níveis como se terá ainda hipótese de identificar, destacando-se o desenvolvimento por parte deste organismo de mecanismos que possibilitem a produção de informação relevante para o sector que será posta a disposição de todos os intervenientes do mesmo. Este mecanismo pode passar por grupos de trabalho, fóruns ou círculos de discussão ou até mesmo pelo próprio desenvolvimento de um portal

institucional que para além deste objectivo, poderá assegurar outros, podendo se tornar num portal do tipo B2B.

Além da APICCAPS, outros organismos são partes integrantes do modelo proposto e igualmente contribuem para o desenvolvimento de condições específicas para que o referido modelo possa efectivamente ser implementado com toda a eficiência e na sua plenitude.

O modelo e os princípios estratégicos nele subjacentes apelam a novas competências que implicam recursos humanos de elevada qualificação e claramente motivados e orientados para os objectivos a cumprir. Neste âmbito considera-se relevante que se fortaleçam as relações de cooperação entre a APICCAPS, o “CTC”, as universidades, as escolas profissionais, centros de formação e as próprias empresas, no sentido de desenvolver um trabalho conjunto que permita criar uma rede de formação que forneça resposta adequada às necessidades estratégicas do sector a este nível com o objectivo de se produzir e por a disposição dos produtores de calçado quadros médios e superiores que para além de acumularem formação académica, sejam preparados para a realidade da indústria do calçado e dos seus desafios. No cumprimento desse objectivo poderia se enquadrar entre outros mecanismos de formação projectos de e-learning, bem como criar condições para que se possa aproximar os alunos universitários da realidade da indústria e das empresas do sector. Ressalva-se que esta necessidade já se reflecte na actualidade com a procura de recursos que acumulem capacidades para utilizar e trabalhar com a nova tecnologia que têm sido incorporada nos diferentes processos produtivos das empresas nacionais do sector o que implicou que as estatísticas evidenciassem uma tendência positiva no que se refere ao nível das qualificações dos seus recursos humanos nesta indústria. Apela-se no âmbito do modelo a recursos humanos com competências que vão para além do processo produtivo, da gestão deste ou da utilização da tecnologia que este incorpora. As necessidades centram-se ao nível de quadros que possuam competências em gestão estratégica para apoiar a administração de muitas empresas no desenvolvimento das mesmas de forma sustentada, de recursos humanos ligados com o marketing e a gestão da marca, especialistas na área das tecnologias da comunicação e informação, além de quadros com competência ao nível da logística, entre outros, não esquecendo contudo a necessidade de formar designers que poderão vir a incorporar as estruturas organizacionais das empresas ou a estabelecer com estas claras relações de parceria. Para além de dotar os recursos humanos de competências necessárias e melhorar a qualidade dos mesmos, à disposição dos empresários e das suas empresas, há que desenvolver mecanismo de motivação dos colaboradores, abandonando a lógica da mão-de-obra barata e apostando numa relação de cooperação com os sindicatos, envolvendo os mesmos nos desafios que a indústria e as empresas que a compõem enfrentam, procurando obter um equilíbrio entre as pretensões destes e a valorização que esta relação pode trazer aos colaboradores que representam. Pensa-se que este factor poderá ser um contributo para o desenvolvimento da produtividade das empresas nacionais, destaque-se a este nível e como exemplo a posição assumida pelos representantes dos trabalhadores da Autoeuropa, às proposta da administração para sustentar a viabilidade e posição desta unidade no âmbito do grupo, neste período de recessão que afectou a indústria automóvel na Europa. Apesar desta empresa não pertencer à indústria em estudo e ter uma dimensão diferente da que caracteriza as empresas nacionais do sector em causa o exemplo apresenta-se relevante já que esta unidade fabril apresenta níveis de produtividade elevados e é considerada uma das melhores unidades do grupo a este nível.

Para além do apelo à qualidade dos recursos humanos, o modelo apela a outras condições específicas igualmente relevantes como a necessidade de inovação. A preocupação em redor da inovação não deve centrar-se só no produto, mas também ao nível dos processos e da tecnologia utilizada na produção do calçado. O modelo proposto apela à criação e desenvolvimento de uma rede que potencie I&D na indústria nacional do calçado. A rede relacionaria diferentes organismos institucionais, fornecedores de equipamento para a indústria do calçado e as próprias empresas. No seio desta rede o “CTC”, poderá assumir um papel importante nomeadamente na procura de desenvolvimento de diferentes projectos que permitam fomentar a cooperação entre os diversos actores da rede no sentido de procurar tecnologia verdadeiramente inovadora que corresponda no seu todo às exigências e necessidades das empresas nacionais. A inovação ao nível do produto poderá passar pela procura de utilização de novos materiais, substitutos do couro, ou novas texturas para o mesmo. Assim, parece de todo importante que se envolva nesta rede de cooperação o “Centro Tecnológico dos Curtumes” no sentido de desenvolver novos tipos de pele que possam ser utilizadas na produção de sapatos cada vez mais diferenciados aos olhos dos consumidores. A outro nível será relevante que laboratórios e institutos ligados às universidades possam contribuir para o desenvolvimento de materiais alternativos para a produção de sapatos, mas também dotar os mesmos de novas características que possam fornecer a estes maior valor aos olhos do consumidor. O desenvolvimento desta rede permitirá a divisão do ónus que pesa sobre as empresas que individualmente procuram ser activas no que se refere a investigação e desenvolvimento.

A difusão da informação ao longo da cadeia de abastecimento e a partilha destes pelos diferentes elos que a constituem é vital para a eficiência do modelo, o que impõe como importante uma maior apetência no seio da indústria nacional do calçado e das suas empresas para o uso das tecnologias da informação e da comunicação. Aqui também se considera determinante a relação entre a APICCAPS, CTC, universidades e os diferentes fornecedores das tecnologias que no seio dessa cooperação possam produzir mecanismo que fomentem o uso dessas tecnologias, mas também o desenvolvimento de aplicações à medida do sector capazes de responder às suas necessidades de partilha de informação. Ainda relacionado com as tecnologias da informação e apesar do modelo proposto não considerar como eixo principal de desenvolvimento, será importante, à luz do modelo, fomentar a aposta no comércio electrónico como canal distribuição alternativo já que a medida que a sociedade tem vindo a familiarizar-se com as novas tecnologias da informação e comunicação têm aumentado a apetência em relação a este canal de distribuição.

O serviço pós-venda (reverse-garantia), surge como relevante no modelo proposto que defende uma orientação para o cliente, uma aposta em segmentos de mercado de maior valor acrescentado, onde a qualidade percebida do produto a todos os níveis é importante, e uma proximidade do consumidor final através do domínio dos canais de distribuição e do desenvolvimento sustentado da marca. Neste enquadramento a gestão do serviço pós-venda, mais precisamente da reclamação do cliente torna-se determinante. A solicitação por parte do consumidor, ou seja a reclamação deste junto de um ponto de venda, loja ou ponto de venda virtual, deverá desencadear uma procura de resposta à reclamação apresentada e uma análise as razões invocadas para a mesma. Esta procura poderá levar a que o produto tenha que regressar à unidade de produção onde foi efectivamente produzido para que sejam analisados os defeitos de fabrico subjacentes ao mesmo e seja dada a resposta mais adequada ao cliente. Esta pode passar pela entrega de um nova unidade do produto, correcção do defeito ou explicação formal ao cliente sobre as razões que levam a

não aceitar a reclamação deste e o consequente envio do produto reclamado. Este fluxo implica uma clara coordenação entre os diferentes elos da cadeia de abastecimento, tarefa dificultada pela complexidade que se regista hoje nas diferentes cadeias de abastecimento fruto do cada vez maior recurso ao “Outsourcing” por parte das empresas que as constituem, o que implica uma maior necessidade em se monitorizar informação que permita rapidamente identificar quem contribuiu e produziu a unidade do produto reclamada, em que data é que a mesma foi produzida, se existem outras unidades do produto com a mesma deficiência e se há obrigatoriedade de implementar acções correctivas para solucionar o problema encontrado, evitando que o mesmo se venha a registar em situações futuras. Perante todo este cenário defende-se que se deve gerir este fluxo tendo sempre presente a necessidade de manter os níveis de qualidade e eficiência, que passarão obviamente pela resposta rápida ao cliente. A necessidade de gestão deste fluxo impõe efectivamente que se conheça determinadas informações que permitiam rapidamente identificar o mesmo. Estas informações podem estar acopladas ao produto através por exemplo da utilização de mecanismos de rádio frequência e dos respectivos RF Tag (Transponder programado electronicamente com informação única).

Por último e ainda em relação a análise do modelo proposto será importante focar a atenção em redor do fluxo financeiro e do ciclo de exploração. Este fluxo apresenta-se directamente relacionado com a Gestão da Cadeia de Abastecimento, sendo importante perceber esta relação.

A análise desta relação pressupõe que se tenha em atenção, não só ao fluxo financeiro, mas também ao ciclo operacional neste caso das empresas produtoras de calçado, e a noção de necessidades de fundo de maneio que aparece ligada com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração.

O ciclo de exploração compreende as actividades e decisões no âmbito dos aprovisionamentos, produção e comercialização. Estas operações conduzem ao consumo e obtenção de recursos de empresas exigindo uma série de meios financeiros antes ainda de se obter recebimentos de clientes para fazer face despesas como:

- Pagamento a fornecedores de matérias-primas e mercadorias e outros materiais;
- Pagamento de pessoal;
- Pagamento de fornecimentos e serviços diversos.

Assim sendo a redução das necessidades de fundo de maneio ou seja de financiamento do ciclo de exploração estão directamente relacionadas com a optimização do fluxo financeiro ou com a eficiência ao nível da gestão da cadeia de abastecimento.

## **6.3 Conclusão**

Em jeito de conclusão pode afirmar-se tal como se referiu no início deste capítulo que o modelo proposto não procura apresentar-se como substituto do modelo actual de desenvolvimento da indústria do calçado, procura no entanto demonstrar que o recurso ao conceito de “SCM” e “Cluster” e aos princípios a este subjacentes podem tornar-se fundamentais no desenvolvimento competitivo desta indústria e das empresas que a compõem, já que em muito pode contribuir para fomentar factores de competitividade que se apresentam determinantes para a indústria nacional de calçado.

Assim, este modelo procura fomentar e assentar no novo paradigma que tem vindo a ser desenhado na indústria de calçado nacional cada vez mais baseado na criação de valor para os consumidores, num processo acelerado e sem retorno da customização, do



marketing one-to-one, da flexibilidade produtiva (processos, produtos e volume), otimizando toda a cadeia no sentido de dar uma resposta rápida ao consumidor e acima de tudo consciencializando cada vez mais que o eixo de desenvolvimento desta indústria não assenta no produto, mas sim no serviço prestado .

Este novo paradigma implicará o desenvolvimento de competências e grandes transformações no seio da indústria nacional do calçado, muitas delas já encaradas no terreno. Salienta-se que os princípios subjacentes ao conceito de “SCM” aplicados no modelo e defendidos como base organizacional das empresas produtoras de calçado e a criação e desenvolvimento de condições específicas fomentadas pelos princípios subjacentes ao “Cluster” vêm directamente ao encontro do novo paradigma e a transformação desta indústria produtora de bens de consumo, numa indústria identificada e orientada para a prestação de serviço ao cliente.

## 7. Conclusões

### 7.1 Principais conclusões obtidas

À medida que a presente dissertação tomava forma e se aprofundava a realidade da indústria portuguesa do calçado e das problemáticas em redor desta foi possível constatar que há muito que esta não se identifica com a imagem e o cariz tradicional que teimam a impor-lhe. Pelo contrário, esta apresenta-se actualmente com uma imagem de modernidade que assenta em diferentes aspectos dos quais se podem destacar o recurso ao uso de tecnologia de ponta, os elevados níveis de investimento em inovação registado ou a flexibilidade produtiva evidenciada.

Acredita-se efectivamente que as empresas nacionais que fazem parte hoje em dia desta indústria, mesmo as mais modestas, pareceriam, em quase todos os aspectos do seu funcionamento, muito pouco tradicionais a quem quer que as visitasse, tendo presente a imagem de como algumas destas funcionavam à poucas décadas atrás. No entanto, à que salientar que existem unidades que não mudaram o suficiente para poderem lidar com o sucesso, com as condições de concorrência, com a forma como evoluíram e como se espera que evoluam no futuro. É neste sentido, que se poderia continuar a considerar esta indústria como tradicional no entanto, perante as conclusões obtidas neste trabalho deve-se distanciar esta dessa caracterização, optando sim por focar a análise nas necessidades que apresentam ao nível do desenvolvimento de competências que lhe permitam concorrer com sucesso neste contexto cada vez mais global e competitivo e em segmentos de maior valor acrescentado.

O problema mais grave desta indústria, pela dimensão (ao nível do emprego e do valor acrescentado), põe-se no segmento onde no passado as empresas beneficiaram da circunstância extremamente favorável de Portugal ter sido transitoriamente admitido a vender em mercados de muito maior poder de compra e de custos de produção mais elevados, sem que as mesmas oportunidades fossem concedidas a outros países que apresentavam igualmente mão-de-obra barata. O alargamento da União Europeia a Leste, alguns acordos comerciais externos da mesma e a própria globalização e liberalização dos mercados fizeram com que estas circunstâncias extremamente favoráveis tivessem se esvanecido e de certa forma desaparecido. Perante tal enquadramento, conclui-se ao longo do trabalho efectuado que a aposta não passa de todo por segmentos onde o factor competitivo seja simplesmente o preço, já que as vantagens competitivas de países da Ásia são avassaladoras para que se continue a apostar neste segmento.

Na realidade, à algum tempo que na indústria do calçado se tem fomentado a convicção que a competitividade não se esgota de todo no factor preço-custo. No seguimento desta convicção, têm-se desenvolvido competências que permitem que esta indústria possa responder a encomenda de pequenas séries, onde se tornam importantes aspectos como a flexibilidade, a rapidez e a grande eficiência na função logística. Estas características são de extrema importância para actuar e concorrer em mercados como o Europeu.

Para além desta abordagem identificam-se no terreno unidades que desenvolvem apostas mais exigentes, para lá da subcontratação, actuando nos mercados externos com

marcas próprias, suportadas por tudo o que se torna necessário, até em alguns casos por redes de distribuição próprias.

O cenário actual conduz a que a procura de vantagens competitivas na indústria portuguesa do calçado leve a um actuação que alinhe com as estratégias mais exigentes de comercialização com marca própria nos mercados externos, suportada pela gestão e domínio dos canais de distribuição, (não renegando contudo possíveis actuações no segmento de mercado de subcontratação) que se pautem por relações de parceria e cooperação com as grandes distribuidoras que assentem em factores para além do simples custo .

Contudo, conclui-se que esta indústria terá ainda um longo e árduo caminho a percorrer na procura da eficiência nesta forma de actuação, tendo necessidade de encarar e resolver alguns problemas estruturais que enfrenta e desenvolver competências essenciais para actuar com base em princípios estratégicos que impõem elevados níveis de exigência.

A estrutura industrial muito fragmentada, com a existência de um elevado número de pequenas empresas de cariz muitas vezes familiar, a concentração em actividades de menor valor acrescentado, o facto de se apostar ainda, em muitos casos, no baixo custo de mão-de-obra como factor competitivo, a fraca competitividade fruto principalmente do défice ao nível das competências de gestão e ainda o reduzido nível de investimento em investigação e desenvolvimento, o distanciamento das indústria fornecedoras, bem como a concentração na Europa como mercado de destino de escoamento da sua produção, são pontos negativos que caracterizam esta indústria e que foram sucessivamente apresentados ao longo desta dissertação e que impõem uma actuação que visa a correcção destes num futuro próximo.

Assim, considera que a estratégia da indústria portuguesa do calçado deve assentar essencialmente em sete eixos estratégicos :

- ? Focalização no cliente, consumidor;
- ? Apostar na competição em segmento de mercado de maior valor acrescentado;
- ? Optimizar a cadeia produtiva;
- ? Fomentar a cooperação com os fornecedores encarando estes como fonte de vantagem competitiva;
- ? Fomentar o uso das novas tecnologias da informação e comunicação;
- ? Valorizar os recursos humanos disponíveis no seio desta indústria;
- ? Optimizar e gerir a cadeia de abastecimento;

A necessidade de desenvolver a indústria portuguesa do calçado com base nestes eixos estratégicos vem de encontro às premissas inicialmente formuladas na medida em que nesta perspectiva se impõe a criação e desenvolvimento de competências que actualmente esta indústria não domina.

O reposicionamento do cliente, no sentido da proximidade deste e da retenção de maior nível de valor acrescentado produzido na cadeia, impõe uma aposta forte na criação da marca e a gestão e o domínio dos canais de distribuição como factores relevantes. A aposta em segmento de mercado de maior valor acrescentado apela ao design como elemento central da concorrência, sendo assim vital que se procure colmatar o défice registado a este nível e consequentemente a imagem de produto pouco diferenciado atribuída ao produto nacional, que tem implicado que aos olhos do consumidor este apresente uma diferença entre a qualidade intrínseca do produto e a qualidade percebida.

Para além dos aspectos já focados será essencial que se mantenha uma aposta na optimização da cadeia produtiva, fomentado a utilização de novas tecnologias e a flexibilidade e capacidade de resposta rápida que já caracterizam esta indústria. De certa

forma relacionado com este aspecto, pode-se salientar que é fundamental o desenvolvimento de uma rede que tenha como objectivo a inovação, procurando-se assim aumentar os níveis de investigação e desenvolvimento no seio desta indústria, tão vital para os tempos actuais, e procurar dividir o peso do investimento a este nível.

Mas para além da optimização da cadeia de produção, há que ter em conta que a estratégia não se pode centrar só a este nível, é necessário fomentar que o motor de desenvolvimento desta indústria é o serviço prestado ao cliente e não a produção de calçado, produto. Assim é essencial que se produza um serviço de qualidade que se caracterize por padrões de consistência que não venham a defraudar as convicções do cliente no acto da compra. Se tiver-se em conta que o nível do serviço prestado não depende só da eficiência interna das empresas e do seu processo produtivo, mas está condicionado à eficiência externa e actuação dos fornecedores que intervêm nas diferentes fases da cadeia desde da matéria-prima à colocação do produto no consumidor final, facilmente se conclui deste trabalho que a introdução do conceito de gestão da cadeia de abastecimento implica a criação de vantagens competitivas nesta indústria, justificando assim outra das premissas formuladas inicialmente.

Por tudo o que foi sendo apresentado e salientado ao longo desta dissertação pode-se efectivamente constatar que as premissas inicialmente formuladas foram efectivamente comprovadas sendo assim possível defender que, para além da aposta no design, no marketing e no domínios dos canais de distribuição, as empresas produtoras de calçado devem assentar a sua actuação na gestão da sua Cadeia de Abastecimento, procurando fomentar no seio desta estratégia, parcerias com os demais actores da mesma na perspectiva de obter uma fonte de vantagem competitiva ao nível da resposta ao cliente.

Salienta-se também a importância de em toda a cadeia se assumir uma lógica “pull” onde a informação produzida pelo cliente e introduzida na cadeia se posiciona como o elemento definidor da organização de toda a cadeia e da actuação dos seus intervenientes, para colocar no cliente final no momento certo e no local certo o produto cada vez mais customizado que vá de encontro ao desejo do cliente.

Contudo, não se podia concluir esta dissertação sem salientar os seguintes pontos considerados essenciais para a melhor compreensão desta e do seu alcance:

- 1) A implementação das linhas estratégicas anteriormente definidas para a indústria e para as empresas produtoras de calçado impõe a existência de condições específicas e competências essenciais para o desenvolvimento da mesma como por exemplo a necessidade de recursos humanos de elevada qualificação ou o desenvolvimento de parcerias entre as empresas.
- 2) O desenvolvimento desta dissertação apesar de ter abordado toda a problemática da indústria portuguesa do calçado, teve sempre como elemento central a empresa produtora de calçado portuguesa, o seu desenvolvimento e as suas necessidades estratégicas. Este facto revela-se de elevada importância na medida em que os princípios estratégicos defendidos nesta dissertação não se coadunam de certo com os objectivos e as necessidades futuras das empresas internacionais que ainda mantêm unidades produtivas em Portugal e que de certa forma poderiam ser entendidas como partes integrantes desta indústria e consequentemente do estudo efectuado.

Esta dissertação tem como objectivo não a pretensão de apresentar um modelo que substitui-se, o modelo que serve de base ao desenvolvimento estratégico das empresas e da

indústria portuguesa de calçado, mas sim a finalidade de comprovar que a introdução da cadeia de abastecimento e a sua gestão poderia ser importante para esta indústria e que novos factores de competitividade aparecem hoje como fundamentais o que implica uma actuação que vise fomentar e ganhar vantagens competitivas .

Com a apresentação desta dissertação procuro dar um contributo para o desenvolvimento competitivo da indústria portuguesa do calçado e das empresas que desta fazem parte. Assim, procurei alertar para os desafios e ameaças que pairam sobre esta indústria e identificar os factores determinantes de competitividade e as competências essenciais para o desenvolvimento sustentado da mesma. Enquadrado com a realidade estudada procurei também demonstrar como os princípios subjacentes ao “Cluster “ e o conceito de “Supply Chain Management” se podem conjugar na definição estratégica da indústria de calçado e demonstrarem-se determinantes no desenvolvimento da mesma.

## 7.2 Perspectivas futuras

A presente dissertação e o trabalho subjacente perspectiva o interesse de avançar no desenvolvimento de outras linhas de estudos relacionados com a indústria de calçado e com a introdução do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM). Perspectiva-se assim relevante o surgimento de novos estudos relacionados com este tema, nomeadamente a necessidade de aprofundar através de casos práticos os resultados que se podem obter com a adopção deste conceito nesta indústria, e novas vertentes relacionadas com a introdução deste conceito e que não foram objecto central deste trabalho. Pode-se ainda nesta perspectiva procurar perceber mais profundamente se o modelo Dell e os princípios a este subjacentes podem ser adoptados na sua plenitude pela indústria e pelas empresas que dela fazem parte.

Para além desta perspectiva poder-se-á apostar em estudos que aprofundem o estado da indústria de curtumes e de que forma é que esta na lógica da gestão da Cadeia de Abastecimento se pode organizar para que se incentivem as relações de parceria entre essas empresas e as empresas produtoras de calçado.

Pode ainda ser relevante perspectivar a evolução conjunta da indústria têxtil, do vestuário e de calçado já que muitos advogam a aproximação destas duas indústrias e a formação e o desenvolvimento de um megacuster da moda, de certa forma envolvidos pela estratégia de “Cluster” defendida por Michael Porter. A reforçar esta visão poderá estar a ténue tendência que se regista de empresas produtoras de calçado utilizarem a sua marca em colecções de roupa aproveitando as redes de comercialização para competir em mercados de maior valor acrescentado.

## Referências Bibliográficas:

ANSOFF, H. (1977), A Nova Estratégia Empresarial . São Paulo, McGrawHill, Brasil

APICCAPS, (1999), A Indústria Portuguesa do Calçado, APPICAPS, 1999

APICCAPS, (1996), Plano Estratégico para a Indústria do Calçado – Algumas Linhas para a sua Revisão e Actualização

APICCAPS (2001), Cenários de Futuro, Jornal da Apiccaps N.º 63, Março de 2001, disponível na Internet em Jan. 03 no endereço: [www.apiccaps.pt](http://www.apiccaps.pt)

APICCAPS (2001), A relação Empresa-Fornecedor, Revista Sapato n.º28, Out. -Nov. 2001 disponível na Internet em Jan. 03 no endereço: [www.apiccaps.pt](http://www.apiccaps.pt)

APICCAPS (2001), Plano estratégico 2001> 2006- a indústria portuguesa do calçado do século XXI, disponível na Internet em Fev. 03 no endereço: [www.apiccaps.pt](http://www.apiccaps.pt)

APICCAPS (2003), Define de imagem de Portugal no topo das preocupações, Jornal da Apiccaps N.º86, Fev. 2003, disponível na Internet em Fev. 03 no endereço [www.apiccaps.pt](http://www.apiccaps.pt)

AZEVEDO, Américo Lopes, (1999), Novos modelos de negócio, disponível na Internet Out. de 2003 no endereço: [www.spi/documents/books/ecommerce/cenmn/cap\\_apresentação.htm](http://www.spi/documents/books/ecommerce/cenmn/cap_apresentação.htm)

BELEZA, Vera, FONSECA, Pedro Moreno e LAMEIRA Sandra, (2001), Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal, Inofo- Instituto para a Inovação na Formação, 2001, disponível em Mar03 no endereço de Internet: [www.inofo.pt](http://www.inofo.pt)

BRITO, Carlos Melo, (2001), As redes de empresas na nova economia, Revista Economia Pura, Janeiro de 2001

BUCKLEY, Peter J., PASS, C. L. e PRESCOTT, K. , (1998), Measures of International Competitiveness: A Critical Survey “ Journal of Marketing Management, N.º 4

BUCKLEY, Peter J., (1998), A perspective on the emerging world economy: protectionism, regionalization and competitiveness, editado por Hafiz Mirza em Global Competitive Strategies in the New Economy, Multilateralism, Regionalization and the Transnational Firm , New Horizons internacional Business.

CARDOSO, Margarida, (2003), Calçado recorre à Ásia, Jornal Expresso, 1 de Fevereiro de 2003.

CASAROTTO, Filho N. e PIRES, L.T.,(1999) Redes de pequenas e medias empresas de desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana; São Paulo, Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin, (1998), Logistics and Supply Chain Management, Prentice-Hall, Inc., 1998, Second Edition.

CHRISTOPHER, Martin (1992), Logistics and Supply Chain Management-Strategies for Reducing Cost and Improving Services, Pitman Publishing, 1992.

COASE R. (1937), The Nature of the Firm, In Economics, vol. 4, November, 1937

CORRÊA, G. N., (1999), Propostas de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais, São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia), Escola de Engenharia de São Carlos, USP , 1999

DAVIES, Howard, ELLIS, Paul, (2000), Porter's Competitive Advantage of Nations : time for the final judgement ? Journal of Management Studies N. 37

DÉTRIEI,J.P (Coord) et al. (1993), Strategor: estratégia, estrutura, decisão identidade – política global da empresa, Publicações Dom Quixote.

DOWELL, M., CAVALCANTI J. (2000), Contribuições recentes à Teoria da Integração Vertical, documento de trabalho, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

ENRIGHT, M.J.,(1994), Regional Cluster and Firm Strategy., Prince Bertil Symposium, Suécia, 1994

EUROSHOE, (2002), The Market for Customize Footwear in Europe – Market Demand and Consumer Preference – Euroshoe Project Report, Frank T. Piller, Munich/Milan, 2002, disponível na Internet em Jan. 03 no endereço: [www.euro-shoe.net](http://www.euro-shoe.net)

FLEURY, Paulo Fernando,(2002), Supply Chain Management, disponível na Internet em Jun03 no endereço: [www.lagga.com.br/expologistica/noticias\\_02.htm](http://www.lagga.com.br/expologistica/noticias_02.htm)

FILHO, João do Amaral, (2002), A grande transformação e as estratégias de desenvolvimento local, (2002), disponível na Internet em Maio 03 no endereço: [www.sep.org.br/arquivo/s.sete/23\\_AMARAL.ZIP](http://www.sep.org.br/arquivo/s.sete/23_AMARAL.ZIP)

GASNIER, Daniel Georges Jehlen, (2001), Projecto da Cadeia de Abastecimento, disponível na Internet Maio 03 no endereço: [www.guialog.com.br/ARTIGO/276.htm](http://www.guialog.com.br/ARTIGO/276.htm)

GUERRA, António Castro (1998), Globalização e Competitividade, GEPE, 1998

GOODMAN R. e LAWNESS, M. (1994), Technology and strategy – conceptual models and diagnostics. New York : Oxford University Press

GRANDORI, A e SODA, G., (1995), Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms, Organization Studies, 1995

HANFIELD Robert B.; NICOHL, Ernest L. Jr., (1999), Introduction to Supply Chain Management, Prentice- Hall, Inc., New Jersey, 1999

HEIZER, Jay e RENDER, Barry, (2001), Operation Management, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, sixth edition, pp. 432-532

ICEP, (2003), Internacionalização – Casos de sucesso portugueses, ICEP Portugal, 2003 disponível na Internet em Dez03 no endereço: [www.Portugalnews.pt](http://www.Portugalnews.pt)

LEÓN, Maria Elena, NETO, João Amato ,(2000), Stimulating Regional Development and SME's Clustering : An Alternative for Emerging Economies, 2000, disponível na Internet em Maio 03 no endereço [www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm](http://www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm)

LEITÃO, João , (2001), Integração Vertical , Revista Economia Pura, Abril de 2001

LIMA, Ana Paula, MORANDI, Júlio Carlos e SUCUPIRA, Cezar A. , Gestão da cadeia de suprimentos e o papel da tecnologia de informação, Abril de 2003, disponível na Internet no endereço [www.cezarsucupira.com.br/artigos1112.htm](http://www.cezarsucupira.com.br/artigos1112.htm)

LIMA, Ana Paula (2003), “Hera” prepara expansão para o Mercado japonês, Diário económico,(2003), disponível na Internet em Out. 03 no endereço: [www.portugalnews.pt](http://www.portugalnews.pt)

KUPFER, David, (1992), Padrões de concorrência e Competitividade, publicada nos Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, SP., 1992, disponível na Internet em Dez 03 no endereço: [www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf)

MAN, Thomas W.Y., THERESA & Chan, K.F. (1998) ,Conceptualisation of SME's Competitiveness: a focus on entrepreneurial competencies, Department of Management, The Hong Kong Polytechnic University, disponível em : <http://www.saber.uca.edu/Research/1998/ICSB/Y004.htm>

MARSHALL, A. (1919), Industry and Trade, Macmillan, Londres.

MARTINET, a. ch. (1992), Estratégia, Lisboa . Edição Silabo

MÉDON, Candida, MARTINS, Francisco Vitorino, SILVA, Ricardo Jorge, (2002) A Indústria Portuguesa de Calçado: A Estratégia e a Incerteza, AIP, Lisboa, 2002, disponível na Internet em Dez 03 no endereço

MELO, Margarida e DUARTE, Teresinha,(2001), O Calçado em Portugal, Edições GEPE, 2001. Texto disponível no endereço de Internet: [www.gepe.pt](http://www.gepe.pt), Fevereiro 2003.  
MORENO, Pedro, (2001 ), The Portuguese Footwear Industry – Case Study Report, Converge Project, 2001 , Texto disponível Mar03 no endereço de Internet : [http://Pascal.iseg.utl.pt/~converge/pdfs/\(15\).pdf](http://Pascal.iseg.utl.pt/~converge/pdfs/(15).pdf)



MELO, Margarida, GOUVEIA Merícia e DUARTE, Teresinha (2002), Produtividade, Convergência e Competitividade, Revista Economia & Prospectiva, Por Uma Economia Mais Competitiva, n.º21/22, Dez 2002, GEPE

MINTZBERG, H. e QUINN, J. (1992), O Processo da estratégia, 7, ed. Porto.

MORENO, Pedro, (2001), Couro e Curtumes – Melhorar é o Lema, Jornal Notícias mercado, Novembro de 2001.

NETO, João Amato, ( 1999), Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium size firms in the State of São Paulo (Brazil), 1999, disponível na Internet em Maio 03 no endereço: [www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm](http://www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm)

NETO, João Amato ,(1998), Cultura requirements for creating small and medium size companies cooperation networks, disponível na internet em Maio 03 no endereço: [www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm](http://www.perd.usp.br/redcoop/textos.htm)

NETO, João Amato, (2001), Manufatura Classe Mundial . Conceitos, Estratégias e Aplicações, Editora Atlas, S.A ., 2001.

NETO, João Amato,(1999), Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama actual e contribuições para uma política industrial, São Paulo, 1999, Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo .

OCDE (1996), Networks of enterprises and local development, OCDE, Paris, 1996

OCDE (2001), The exchange fair of the world congress on local cluster, OCDE /DATAR/ CEE, Paris (2001)

OHMAE, K (1985), O estrategista em ação, São Paulo, Pioneira

ORSSATTO, Carlos Henrique,(2002), A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial , Tese de Doutorado em Engenharia da Produção defendida na Universidade Federal de Santa Catarina , 2002 disponível em Jan. 03 no endereço: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?33181>

PADOLNY, J. M.e PAGE, K.L.,(1998), Network forms of organization. Annual Review Sociology, 24, 1998.

PEREIRA, Joaquim,(2004), Açúcar ou Recheio ? – Logística versus Cadeia de Abastecimento, Revista Logística moderna N.º 20, Janeiro de 2004.

Perry M (1989) : Vertical Integration: Determinants and Effects of industrial organization Amsterdam North Holland pp 183-255

PINTO, Cesaltina (2003), Economia – Zarándia, Visão (Edições imprensa),2003, disponível na internet em Nov 03 no endereço: [www.portugalnews.pt](http://www.portugalnews.pt)

- PORTER, Michael, (1994), Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Edições Forum para a Competitividade, Lisboa, 1994.
- PORTER, M., (1998), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, v. 76, n.º 6, 1998.
- PORTER, Michael, (1990), The Competitive Advantage of Nation, Free Press, Macmillann, Inc.
- PORTER, Michael, (1998), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press.
- PORTER, M. (1986), Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise da Indústria e Concorrência, Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1989), Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Rio de Janeiro, Campus
- PRAHALAD, C. K. Estratégias de crescimento, In: GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo, Makron Books, 1998
- PRAHALAD, C. Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Organization, in: Quinn, J. , Mintzberg, H., Ghoshal, S (1999), The Strategy Process, pp 82-91. New York, Prentice Hall
- RIBAUT, M., MARTINET B., LEBIDOIS, D., (1995) A gestão das tecnologias, Publicações Dom quixote. Coleção Gestão & Inovação Publicações Lisboa 95.
- RIGGS, David A.; ROBBINS Sharon L., (1997), The Executive's Guide to Supply Chain Management – Building, Supply Chain Thinking Into All Business Processes, American Management Association, New York, 1997.
- SAMUELSON, Paul A. e NORDHAUS William D, (1993), Economia, McGraw de Portugal, Lda, 1993, pp 47 e 209
- SILVA, Francisco Ferreira, (2003), Mglass e Swatch são modelo para marcas portuguesas, Diário de Notícias, 2003 disponível em Mar03 no endereço: [www.portugalnews.pt](http://www.portugalnews.pt)
- SIMCHI-LEVI, David, (2000), Designing and Managing the Supply Chain – Concepts, Strategies and Case Studies, McGraw-Hill companies, Inc, 2000.
- SMT, (2002), Sapato Moda Tecnologia- Número 31 – Julho-Setembro 2002 , Sapato-Moda-Tecnologia, 2002, pp 20 ; 42 .
- SMT (2002), Sapato Moda Tecnologia-Número 32 – Outubro-Dezembro 2002, Sapato-Moda- Tecnologia, 2002, pp 16-20; 24-32

SMT (2002), Sapato Moda Tecnologia-Número 30 – Abril-Junho 2002, Sapato- Moda-Tecnologia,2002, pp 22-33; 38-42.

Tarandean , J-C (1993), Stratégie industrielle, Paris, librairie Vuibert

TERESINHA, Duarte,(1998), Cooperação Comercial – Uma Estratégia de Competitividade, 1998, disponível na Internet em Out03 no endereço: [www.gepe.pt](http://www.gepe.pt)

UHIA, Alejandro Sergio, (2001), Supply Chain Management – Implementacion y Oportunidades de Investigación, disponible na internet em Jun. 03 no endereço: [www.guialog.com.br/ARTIGO233.htm](http://www.guialog.com.br/ARTIGO233.htm)

WILLIAMSON O. (1971) , The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, In The American economic Review , Vol 61, n.º 2 , May , pp 112-123

WILLIAMSON, O., (1989), Transactions Cost Economics, In R. Schmalensee, e R. Willing (1989), Handbook of industrial Organization Amsterdam, North Holland, pp 135-182

## ANEXO I

### *I. Modelos de Sucesso Benetton, Zara e Dell*

#### **I.1 Benetton**

Em 1961 Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo Benetton lançavam a actividade de um grupo que se iria afirmar com grande sucesso no sector do têxtil e vestuário.

Assumindo-se com um carácter e um estilo muito italiano este grupo que se encontra representado em mais de 120 países do mundo produz roupa para homem, senhora e criança como também, uma colecção de roupa interior dirigida para um mercado jovem oferecendo assim um look total para o dia a dia, seja no trabalho ou no lazer.

Este grupo que se tornou uma das maiores cadeias mundiais de vestuário é um claro exemplo da utilização de um modelo de rede multidireccional, sendo por vezes mesmo descrito como uma rede de redes. Com efeito, a estrutura da Benetton compreende essencialmente, a nível central, um núcleo de concepção (criação de modelos, escolha dos materiais e cores) bem como, função de controle da gestão. Este núcleo coordena e dirige diversas redes.

O coração da empresa é sem dúvida o marketing e a estratégia, e aí estamos perante uma relação de criatividade, é tipicamente uma área de tipo inovadora que se apoia numa rede que constitui uma malha que produz produtos para todos aqueles que procuram produtos personalizados.

Há claramente no seio deste grupo um movimento pendular entre a inovação e a customização, a que acresce um suporte com uma força indiscutível – a rede.

A marca Benetton pode ser entendida na verdade como uma infinidade de pequenos negócios que alinham em torno de um objectivo comum.

Para captar as tendências da moda e conceber os modelos a empresa contrata estilistas, para produzir contrata centenas de pequenas empresas têxteis e para distribuir e vender os seus modelos conta com um sistema franchising. A empresa apresenta-se então como um núcleo coordenador de toda esta malha.

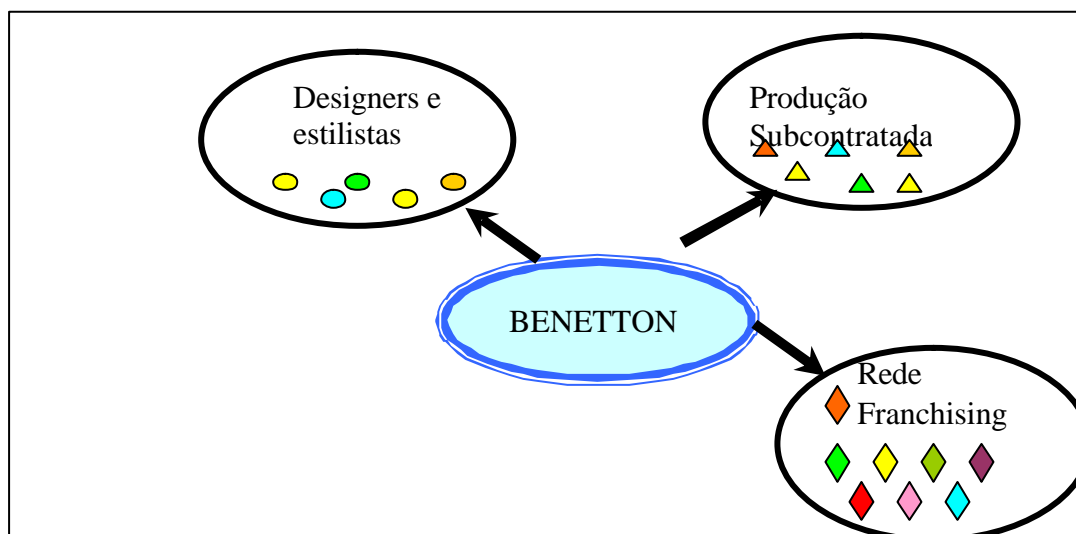


Fig.ª I.1 – Estrutura organizacional Benetton

Com este modelo a Benetton procura desenvolver claramente duas características, a customização assente na focalização da cor e a rapidez. Parece evidente que falar da Benetton é sinónimo de cores e de conseguidas campanhas de marketing em redor destas, mas não só. É também sinónimo de um processo inovador que permitiu que um completo vestuário unido possa ser tingido em pequenas fornadas. Com esta inovação a Benetton abriu as portas claramente a customização, afirmando-se no mercado como uma organização flexível capaz de oferecer a estes produtos cada vez mais personalizados.

Além desta característica, a rapidez é outra fonte de preocupação da Benetton procurando mover o seu inventário para as lojas de uma forma mais rápida do que os seus concorrentes. A Benetton é provavelmente a companhia dentro da indústria de vestuário que possui uma das mais rápidas fábricas do mundo e um dos mais eficientes centros de distribuição.

Pelo centro de distribuição automático da Benetton passam diariamente aproximadamente cerca de 60.000 caixas, que contém as 100 milhões de peças produzidas pela empresa das quais mais de 90% produzidas na Europa e que devem ser correctamente enviadas para uma das 5000 lojas que compõe a cadeia de distribuição deste grupo. Lojas essas com um lay-out atractivo e bastante amplo cultivando um nível elevado de serviço ao cliente.

O segredo da eficiência e rapidez de distribuição assenta não só no próprio centro de distribuição automático que permite que todas as actividades do mesmo sejam asseguradas por um reduzido número de pessoas, mas também pelo feed-back de informação de vendas.

## **I.2 ZARA**

A semelhança do grupo Benetton a Zara apresenta-se como uma empresa de referência na indústria do vestuário, rivalizando efectivamente com as maiores companhias do mundo.

A Zara é uma das empresas espanholas com maior sucesso e dinâmica no mundo da moda. Esta empresa que está integrada no grupo Inditex, S A produz roupa para uma faixa de mercado internacional entre os 18 e os 35 anos.

A cerca de 20 anos a esta parte esta companhia tem procurado estabilizar a produção em Espanha, operações de compra nos países do sudoeste asiático e uma holding financeira nos países baixos e cerca de 200 companhias de lojas de retalho na Europa e na América.

O seu sucesso advém da extrema capacidade de implementar estratégias de operações baseadas em dois pilares: trabalhar sem stocks e resposta rápida.

Neste enquadramento a Zara com as suas diversas fábricas, o seu centro logístico com 400.000 m<sup>2</sup> com capacidade de processar 60.000 (peças) por hora e com uma rede de empresas que a apoia, desenvolveu um dos mais eficientes sistemas de resposta rápida ("fast Fashion") conhecidos na indústria têxtil.

O sistema da Zara é muito parecido com o da Benetton só que usa de certa forma ideias desenvolvidas em conjunto com a Toyota.

O processo de aquisição dos produtos para as lojas assenta numa base de procura e inicia-se com "cross-functional team" – que compreende estilistas, comerciais e especialistas em retalho trabalhando esta equipa em conjunto com o departamento de design da Zara instalado na Corunha. Os designers reflectem sobre as tendências da moda

com recolha de informação em passagem de modelos, lojas da concorrência, campus universitários, pubs, cafés e clubes ou em outros eventos relevantes para o estilo de vida dos consumidores que a empresa comercialmente procura atingir (target market 18-35 anos) . A equipa entende a tendência direccional da moda através das informações que lhe são facultadas pelas lojas de todo o mundo, informação essa produzida nas diversas POS (Point of Sales) nelas existentes.

Os estilistas em conjunto com o departamento de Design têm a responsabilidade pelo desenho inicial, por seleccionar o fabrico e pela escolha de padrões e cores.

Os gestores comerciais asseguram que as propostas feitas pelas equipas de designers são efectivamente comerciais, e caso essa avaliação seja positiva é aprovada a proposta dando-se assim, luz verde para que a equipa comercial proceda a negociação com fornecedores acordando o preço de compra, analisando custos e margens e fixando preço standard para o respectivo vestuário. São também definidas as quantidades produzidas as respectivas datas de produção.

As matérias-primas são adquiridas pelos diversos escritórios de compra da companhia no Reino Unido, na China ou nos Países Baixos. A maioria dos produtos são provenientes da Mauritânia, Nova Zelândia, Austrália, Marrocos, Índia, Turquia, Coreia, Itália ou Alemanha.

A política de procura global usa uma base de fornecedores provenientes da possibilidade de selecção de fabrico reduzindo assim, o risco de dependência de uma fonte ou de um fornecedor.

Aproximadamente 40% do vestuário é importado como produto final de centros industriais de baixo custo. Os restantes produtos são produzidos em sistema de resposta rápida em Espanha e Portugal, usando a unidade fabril extremamente automatizada da Zara em Espanha e uma rede de pequenas empresas contratadas.

As operações estratégicas da empresa são assumidas pela própria procurando aumentar a eficiência ao nível de economias de escala como a tinturaria, corte, etiquetagem, packaging. As outras actividades que exigem trabalho intensivo são desenvolvidos por uma rede de cerca 300 pequenas empresas contratadas especialistas numa fase do processo produtivo e que trabalham exclusivamente para o grupo Inditex. A relação existente entre estas empresas e a Zara traduz-se numa clara parceria já que este recebem do grupo a necessária tecnologia, apoio financeiro e suporte logístico para que se possa desenvolver de forma eficiente o respectivo processo e responder às exigências de rapidez e qualidade impostas pela Zara.

A Zara consegue desenvolver assim um sistema suficientemente flexível para lutar e responder a súbitas mudanças na procura.

Os produtos finais são distribuídos e etiquetados e embalados pelo centro de distribuição da Corunha que opera em regime de cross-docking, com limite de 48 horas entre entrada e saída e posteriormente viajam de avião ou camião até ao seu penúltimo destino, a loja . Para a realização dessa operação a Zara recorre a cerca de 30 parceiros que asseguram efectivamente o transporte para as lojas espalhadas pela Europa e pela América. Os envios do stock às loja é calculada pelo departamento de Design numa base de alocação de stock “shop by shop”, sendo estas muitas vezes abastecidas mais do que uma vez por semana.

A Zara explora assim uma lógica de “pull” (puxar) a semelhança da aposta de outras cadeias de vestuário. Os artigos são produzidos segundo a procura por parte do consumidor, acabando claramente com uma lógica rígida das colecções optando por fazer

chegar às lojas pequenas colecções de roupa não aceitando qualquer devolução desse artigos.

O conceito implica no fundo estabelecer um controlo sobre toda a cadeia de abastecimento, integrando lojas, desenvolvendo produtos, produção e distribuição, visando obter velocidade e flexibilidade. O tempo entre uma ideia e o produto nas lojas é de 3 a 4 semanas em média no sector enquanto a Zara consegue atingir a incrível cifra dos 15 dias.

O êxito do modelo depende de um eficiente processo de captação, análise e gestão da informação. Isto traduz-se na monitorização em tempo real do comportamento dos pontos de venda, na capacidade de reagir rapidamente, e nos processos e sistemas de planeamento de vendas, compras e stocks dinâmicos e flexíveis.

O desempenho deste modelo é notório a partir de diversos indicadores como maior rotação de Stocks, preço médio ao público mais competitivo, maior dinamismo e velocidade de resposta.

A Zara define metade de seu abastecimento no decorrer da temporada. Com isso reduz as vendas remarcadas a 20% do total dos produtos, contra 30-40% do sector.

	6 meses antes	Início estação	Durante estação	Vendas saldo
Média do Sector	60%	80%	20%	30-40%
Zara	20%	50%	50%	20%

**Tabela I.1** – Grau de comprometimento de produtos na estação

### I.3 Dell

O sector dos computadores pessoais cumpria os primeiros anos do seu grande impulso e desenvolvimento quando em 1983, um estudante de medicina Michael Dell criava as raízes do que iria ser um negócio de sucesso nesta indústria.

Dell Computers sediada em Rond Rock no estado americano do Texas, teve a sua origem na capacidade empreendedora de Michael Dell, hoje considerado o mais antigo e estável presidente na indústria de computadores. Foi no seio desta indústria líder mundial de venda directa de sistemas de computadores que nasceu um modelo que se viria a demonstrar um sucesso numa indústria altamente concorrencial.

Michael Dell criou um conceito muito simples, vender sistemas de computadores pessoais directamente aos seus clientes e desta forma, com maior rapidez e eficiência, entender as suas necessidades e promover as mais efectivas soluções em computação. Actualmente, a Dell esta aperfeiçoar e ampliar as vantagens competitivas fundamentais do modelo ao aplicar cada vez mais eficiência da internet em todos os seus negócios.

O modelo de Dell assenta em duas premissas básicas. A primeira premissa foi “produzir sob encomenda e para pronta entrega” onde o stock é considerado a pior coisa que se pode ter numa empresa nos dias de hoje, já que o valor dos materiais ou a informação se desvalorizam rapidamente em qualquer mercado.

Dell tendo em conta o peso dos componentes no custo total de produção de um PC, cerca de 80%, a desvalorização continua destes e o elevado risco de obsolescência que os computadores pessoais apresentam perante o rápido desenvolvimento tecnológico sentiu a necessidade de desenvolver um computador que pudesse ser produzido sob encomenda e que com este obtivesse vantagem em termos de custos em relação aos seus concorrentes. A

Dell apresentou assim uma máquina com um preço mais baixo e com possibilidade de antecipar configuração que poderia ser extremamente atractiva para consumidores capazes de confiar na compra do computador através do sistema de venda directa.

A segunda premissa do modelo foi claramente a efervescência da Internet, que deu aos fabricantes uma plataforma para converter pedidos de fabricação em massa de produtos customizados, assim como bicicletas, carros, camisas, cosméticos, vitaminas e quase tudo. No passado a customização era mesmo vista como algo extremamente caro e quase impossível de por em prática.

É, evidente que o canal de negocio da Dell era por excelência a venda directa facto que se veio a comprovar pela tentativa falhada de trabalhar o canal da distribuição a retalho tradicional que veio a resultar que a empresa em 1993 apresenta-se pela primeira vez prejuizos. Após esta tentativa falhada todas as energias da companhia foram canalizadas para o desenvolvimento das vantagens que a empresa tinha no canal de venda directa, para diminuir inventário, bem como maximizar o retorno de capital. A chave de desenvolvimento eram a flexibilidade, a Lean-production e a melhoria do Lead-time. Em 1997 a empresa já desenvolvia o sistema JIT, e possuía a definição de tempos standard para toda a cadeia de abastecimento. A maioria dos componentes não se encontrava em armazém mais de 15 minutos, muitos deles eram mesmo encomendados após formalização da encomenda. Dell reduzia também o número de fornecedores dos 204 para os 47 ao mesmo tempo que optava claramente por fornecedores junto da própria fábrica. Cerca de 40% dos componentes são produzidos e fornecidos por sistema JIT, enquanto 45% são produzidos por fornecedores localizados na própria fábrica da Dell que movimentam e gerem e enviam à fábrica o stock trabalhado numa base de consignação. Por outro lado monitores ou colunas eram enviados directamente do fornecedor para o cliente final conseguindo assim a Dell obter uma poupança de aproximadamente \$30 USD por dia em custo de frete. Dell pressiona também constantemente os seus fornecedores para reduzirem os seus lead-times.

Em suma, na fábrica Dell não existe, nem poderá se vislumbrar o conceito de capacidade produtiva, já que cada computador só é montado depois de concluído o pedido e o pagamento. Tal modelo designado por fabricação por encomenda leva à paragem da própria fábrica sempre que não exista procura.

O processo de montagem do computador leva cerca de 5 a 6 horas, sendo composto por cinco etapas. Os componentes são instalados na máquina em função das características exigidas pelo cliente.

Os fornecedores como já se referenciou estão geralmente próximos das fábricas, podendo também se localizarem em países onde não existe qualquer fábrica da Dell. O fornecimento só é pago ao fornecedor depois de facturado ou pedido, geralmente o prazo de pagamento cifra-se nos 45 dias .

A produção tem início quando um cliente faz um pedido e liquida o mesmo como já foi dito. É gerada uma lista de itens impressos em código de barras numa etiqueta. Ela acompanha o produto ao longo da linha de produção e funciona como o guia de montagem do computador. O computador percorre um tapete que passa pela inclusão dos componentes até ao teste final.

Os consumidores com o modelo desenvolvido pela Dell tem acesso a preços mais económicos devido a redução dos custos de produção, rapidez nas entregas, possibilidade de configurações personalizadas e conveniência.



A competição elevado no mercado dos PC's levou efectivamente a Dell a desenvolver um modelo que potência uma cadeia de suprimentos mais ágil e flexível principalmente pelas seguintes razões:

- a) Quando os produtos perdem competitividade a Dell deve ser ágil o bastante para mudar uma linha de produtos novos compatíveis com o capital e os recursos humanos existentes;
- b) A medida que aumenta o poder aquisitivo, os clientes exigem produtos mais seleccionados e de qualidade superior. Portanto, produtos e serviços adaptados aos clientes, sob encomenda, tornam-se mais comuns;
- c) Conforme os concorrentes lançam novos modelos, a Dell tem que fazer mudanças de projecto rapidamente trocando fontes de suprimentos. Além disso, quando os concorrentes começam a oferecer vários níveis de qualidade e preço, a Dell precisa de um conjunto de produtos mais flexíveis.
- d) Quando os clientes desejam pronto para entrega e estão dispostos a pagar por isso, ou quando os concorrentes começam a oferecer entregas oportunas, a cadeia de suprimentos da Dell precisa de ser mais flexível em seu enfoque de transportes e de entrega;
- e) Visto que micro processadores novos e outras invenções induzem rapidamente a mudança na procura do cliente. A Dell precisa de responder rapidamente a essas mudanças fornecendo produtos novos em pouco tempo.

## ANEXOS II

### II.1 Principais Softwares e Hardwares utilizados na área de SCM

Principais Softwares e Hardwares utilizados na área de SCM e breve descrição das suas características e níveis de utilização :

<b><i>Designação</i></b>	<b><i>Descrição Resumida</i></b>	<b><i>Utilização</i></b>
<b><i>Supply Chain Design</i></b>	Utilizado para o desenho de cadeias de abastecimento com optimização de investimento ao nível de fabricas, centros de distribuição, fluxos de material, níveis de serviço ao cliente, tempos de atendimento	<b>Estratégico</b>
<b><i>ERP/ERP II</i></b>  <b><i>Enterprise Resource Planning</i></b>	Utilizado para gerar programação de compras e produção para fábricas, distribuidores ou retalhistas (MRP), plano de abastecimento a redes de distribuição (DRP), avaliar capacidades de centros de trabalho, controlar stocks, processar pedidos e fazer o controlo administrativo, contabilístico e financeiro de uma empresa	<b><i>Estratégico</i></b>  <b><i>Tático</i></b>  <b><i>Operacional</i></b>
<b><i>TMS</i></b>  <b><i>Transportation Management System</i></b>	Sistema para gerir relacionamento com transportadoras, o controle de rotas de entrega, o controle do desempenho dos veículos e motoristas e a optimização dos recursos de transportes	<b><i>Tático</i></b>  <b><i>Operacional</i></b>
<b><i>WMS</i></b> <b><i>Warehouse Management System</i></b>	Sistema para gerir os fluxos físicos, recepção, armazenagem, separação e expedição de mercadoria, define as localizações do produto nos armazéns e possibilita a automação das operações através da tecnologia de código de barras, rádio frequência e separação automática de produto	<b><i>Operacional</i></b>
<b><i>APS/ MES</i></b>  <b><i>Advanced Planning Systems e Manufacturing Execution Systems</i></b>	Sistemas de planeamento de utilização de recursos , visando otimizar e sincronizar a utilização dos mesmos. Ao serem acoplados ao MES , executam o controlo individualizado das operações, em tempo real, permitindo otimizar o processo de decisão num ambiente fabril ou em qualquer outro que apele ao controlo de processos repetitivos	<b><i>Operacional</i></b>
<b><i>Design Development Systems</i></b>	Sistemas orientados para apoiar o desenvolvimento de produtos e processos , permitindo inclusive a troca de desenhos entre	<b><i>Operacional</i></b>

	equipes de projectos de clientes e fornecedores	
<b><i>E-commerce e E-procurement</i></b>	Sistemas para permitir compras e leilões entre empresas e entre estas e seus consumidores, através da utilização da internet	
<b><i>Category Management Systems</i></b>	Sistema para a elaboração de planos de loja que ajudam a definir quais Skus e de quais fornecedores uma loja deverá comercializar , baseados em níveis de rendimentos dos clientes, expectativas de margem bruta de cada categoria e vendas por m <sup>2</sup> de loja.	<b><i>Tático</i></b>
<b><i>VMI Vendor Managed Inventory Systems</i></b>	Sistemas para comunicar aos fornecedores os níveis de stock ou de procura de mercadorias, baseados em dispositivos de leitura de níveis de stocks , de fluxos de consumo ou de vendas (POS). Tais sistemas hoje já possuem comunicações electrónicas directas com sites especializados ou com o sites dos fornecedores	<b><i>Operacional</i></b>
<b><i>SCM Supply Chain Management Systems</i></b>	São extensões dos sistemas ERP, agora chamados de ERP II, que estão se estendendo além das fronteiras das empresas , operacionalizando os diversos processos de negócio que interligam consumidores, distribuidores, retalhistas, produtores e fornecedores de matérias-primas. Tais sistemas incorporam funcionalidades de CPFR – collaborative planning forecasting and replenishment, para sincronizar da melhor forma a procura a jusante com o abastecimento pelos elementos da cadeia da abastecimento a montante	<b><i>Estratégico</i></b>  <b><i>Tático</i></b>  <b><i>Operacional</i></b>
<b><i>CRM Customer Relationship Management Systems</i></b>	Estes sistemas tem como objectivo recolher informações dos clientes / consumidores, identificando os seus perfis de compra de maneira a possibilitar maior exactidão nas previsões da procura ou na definição do sortido de produtos. Permitem ainda um controlo das actividade promocionais e seus impactos na procura assim como o controlo das actividades de garantia dos produtos .	<b><i>Tático</i></b>  <b><i>Operacional</i></b>
<b><i>Recolha de Dados</i></b>	Dispositivo de leitura de dados automática seja através de tecnologia de código de barras ou rádio frequência, para leitura de smart labels. Facilitam operações de contagem de mercadoria	<b><i>Operacional</i></b>
<b><i>GPS Geo-positioning Systems</i></b>	Dispositivos que identificam a posição de qualquer veículo/pessoa através do uso dos conceitos de latitude e longitude geográfica em conjunto com mapas digitalizados. São aplicados para controlo de desempenho e segurança de	<b><i>Operacional</i></b>

	transportes.	
<b><i>Smart labels</i></b>  <b><i>Etiquetas inteligentes</i></b>	Etiquetas para serem colocadas em mercadorias, permitindo armazenar diversa informação como lote de produção, código de identificação, preço ou outra . A grande vantagem é a possibilidade de serem lidas à distancia através de radio frequência . Esta tecnologia está a ser encarada como possível substituta das técnicas hoje existentes de código de barras	<b><i>Operacional</i></b>